

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Konkurenceschopnost podniků v cestovním ruchu

Competitiveness of Companies in Tourism

Student: Bc. Iveta Čechová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Štverková Hana, Ph.D.

Ostrava 2011

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student:

Bc. Iveta Čechová

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T020 Ekonomika podniku

Specializace:

00 Ekonomika podniku

Téma:

Konkurenceschopnost podniků v cestovním ruchu
Competitiveness of Companies in Tourism

Zásady pro vypracování:

1. Úvod

2. Teoreticko-metodologická část

3. Aplikační část

4. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. 1. vyd. Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.

DIRCEU, M. *The Complete Total Competitiveness Theory*. 1st ed. Washington: Dog Ear Publishing, 2010. 468 s. ISBN 978-16-084-4600-1.


KOTLER, P. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. 1042 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Hana Štverková, Ph.D.**

Datum zadání: 26.11.2010

Datum odevzdání: 29.04.2011


prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci Konkurenceschopnost podniků v cestovním ruchu vypracovala samostatně pod vedením Ing. Štverkové Hany, Ph.D. a uvedla v seznamu literatury veškerou použitou literaturu a další zdroje.

V Ostravě dne 29. dubna 2011

Iveta Čechová

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí práce Ing. Štverkové Haně, Ph.D., za odborné vedení, vstřícný přístup, cenné rady a připomínky, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce.

OBSAH

1	ÚVOD	- 7 -
2	TEORETICKO-METODOLOGICKÁ ČÁST	- 8 -
2.1	CESTOVNÍ RUCH, HOTELNICTVÍ	- 8 -
2.1.1	<i>Historie cestovního ruchu</i>	<i>- 8 -</i>
2.1.2	<i>Služby v cestovním ruchu</i>	<i>- 9 -</i>
2.1.3	<i>Ubytovací služby</i>	<i>- 11 -</i>
2.2	KONKURENCE, KONKURENCESCHOPNOST	- 12 -
2.2.1	<i>Konkurenceschopnost.....</i>	<i>- 12 -</i>
2.2.2	<i>Konkurence.....</i>	<i>- 13 -</i>
2.3	POJETÍ KONKURENCE.....	- 14 -
2.3.1	<i>Pojetí konkurence z mikroekonomického hlediska.....</i>	<i>- 14 -</i>
2.3.2	<i>Marketingově orientovaná teorie konkurence.....</i>	<i>- 16 -</i>
2.3.2.1	<i>Porterova teorie konkurenčních sil.....</i>	<i>- 17 -</i>
2.3.2.2	<i>Síly v konkurenční strategii dle J. Jiráska</i>	<i>- 17 -</i>
2.3.2.3	<i>Porterovy genetické konkurenční strategie</i>	<i>- 19 -</i>
2.3.2.4	<i>Teorie tržních pozic konkurence dle Kotlera</i>	<i>- 20 -</i>
2.3.3	<i>Pojetí orientované v zorném úhlu řízení prosperity firmy.....</i>	<i>- 21 -</i>
2.3.3.1	<i>Pojetí orientovaná na posilování „nehmotného kapitálu“ firmy</i>	<i>- 21 -</i>
2.3.3.2	<i>Pojetí konkurence v teorii a praxi řízení</i>	<i>- 22 -</i>
2.3.4	<i>Nové dimenze pojetí konkurence</i>	<i>- 23 -</i>
2.4	MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKÁNÍ.....	- 25 -
2.5	METODOLOGIE	- 26 -
2.5.1	<i>Porterova teorie konkurenčních sil.....</i>	<i>- 26 -</i>
2.5.2	<i>Pragmatický model měření konkurenceschopnosti podniků</i>	<i>- 27 -</i>
2.5.3	<i>SWOT analýza</i>	<i>- 32 -</i>
2.5.4	<i>Model PERMANENT.....</i>	<i>- 35 -</i>
2.5.5	<i>Metoda Balanced ScoreCard (BSC)</i>	<i>- 37 -</i>
2.5.6	<i>„Bostonská“ matice BCG - matice růst/tržní podíl</i>	<i>- 39 -</i>
2.5.7	<i>PEST analýza</i>	<i>- 41 -</i>
3	APLIKAČNÍ ČÁST	- 43 -

3.1	KRITERIÁLNÍ KONKURENČNÍ ANALÝZA	- 43 -
3.1.1	<i>Charakteristika odvětví</i>	- 43 -
3.1.2	<i>Konkurenční společnosti v regionu</i>	- 43 -
3.1.2.1	Rekreační areál Kamínka Roštín	- 43 -
3.1.2.2	Rekreační středisko Ranč Kostelany	- 46 -
3.1.3	<i>Faktory určující vývoj konkurenceschopnosti</i>	- 48 -
3.2	PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍCH SIL	- 49 -
3.2.1	<i>Konkurenční síla vyplývající z rivality mezi konkurenčními podniky</i>	- 49 -
3.2.2	<i>Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitučních služeb podniků</i>	- 50 -
3.2.3	<i>Konkurenční síla vyplývající z hrozby vstupu nových konkurentů</i>	- 50 -
3.2.4	<i>Konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice dodavatelů</i>	- 51 -
3.2.5	<i>Konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice kupujících</i>	- 51 -
3.3	PRAGMATICKÝ MODEL MĚŘENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI	- 53 -
3.3.1	<i>Hodnocení vitality podniku – Rekreační středisko Kamínka Roštín</i>	- 53 -
3.3.2	<i>Hodnocení vitality podniku – Rekreační středisko Ranč Kostelany</i>	- 57 -
3.3.3	<i>Vývojový námět</i>	- 62 -
3.3.4	<i>Vyhodnocení pragmatického modelu měření konkurenceschopnosti</i>	- 63 -
3.4	SWOT ANALÝZA	- 65 -
3.4.1	<i>SWOT analýza pro rekreační středisko Kamínka</i>	- 65 -
3.4.2	<i>Bodové hodnocení pro rekreační středisko Kamínka</i>	- 67 -
3.4.3	<i>SWOT analýza pro rekreační středisko Ranč Kostelany</i>	- 69 -
3.4.4	<i>Bodové hodnocení pro rekreační středisko Ranč Kostelany</i>	- 71 -
3.4.5	<i>Vyhodnocení SWOT analýz</i>	- 73 -
3.5	NÁVRHOVÁ ČÁST	- 74 -
4	ZÁVĚR	- 76 -
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	77
	SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ	
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	
	SEZNAM PŘÍLOH	

1 ÚVOD

Cestovní ruchu v posledních letech patří mezi nejvíce se rozvíjející ekonomická odvětví. Významně se podílí na utváření přírody a krajiny, na růstu zaměstnanosti, na rozvoji dopravní infrastruktury, na zlepšení kvality ubytovacích a stravovacích zařízeních, a podílí se významně také na tvorbě hrubého domácího produktu. Cestování patří mezi základní potřeby a stalo se běžnou součástí života lidí. Vzhledem k růstu životní úrovně obyvatelstva, a také s předpokládaným růstem volného času, lze cestovní ruchu pokládat za jeden z nejvýznamnějších fenoménů 21. století a považovat jej za odvětví budoucnosti.

Pro tuto diplomovou práci bylo zadáno téma Konkurenceschopnost podniků a především se tato práce zaměřuje na konkurenceschopnost podniků v oblasti cestovního ruchu v geografické oblasti Chřibských lesů. Tato oblast byla vybrána na základě dlouhodobého sledování tohoto prostředí. Zaměřuje se především na konkurenceschopnost dvou rekreačních středisek a na jejich postavení na trhu vůči zákazníkům.

V souladu se zadáním byla struktura práce a uspořádání textu rozdělena do čtyř kapitol. První kapitolou je úvod. Druhá kapitola je věnována teoretickému pohledu na cestovní ruch, konkurenci, konkurenceschopnost, pojetí konkurence a metodologii, kde jsou rozebírány jednotlivé metody porovnání konkurence.

Ve třetí části je provedena aplikace metod na vybranou oblast a vybrané druhy podniků. A jejich rozbor a porovnání. Každá podkapitola je uzavřena v souhrnu s výsledky pro danou metodu.

Cílem předkládané diplomové práce je na základě metod konkurenceschopnosti porovnat dvě rekreační střediska z pohledu běžného klienta těchto podniků. A vytvořit tak ucelený přehled na tyto podniky.

Základní informace byly čerpány z doporučené odborné literatury a to především z knih o cestovním ruchu a ekonomických odborných knih, dále byly potřebné informace doplněny z dalších knih a časopiseckých článků a internetu. Vše viz seznam literatury.

2 TEORETICKO-METODOLOGICKÁ ČÁST

Tato kapitola je věnována problematice cestovního ruchu a základním pojmům souvisejícím s touto problematikou. Dále se bude tato kapitola věnovat pojmům konkurence, konkurenceschopnost a také metodám měření konkurenceschopnosti.

2.1 Cestovní ruch, hotelnictví

Cestovní ruch je společensko-ekonomický fenomén jak z pohledu jednotlivce tak společnosti. Každoročně představuje největší pohyb lidské populace nejen za účelem rekreace, ale i poznáním. Je pozoruhodnou součástí spotřeby a způsobu života obyvatel, zejména ekonomicky vyspělých zemí. Ve světovém měřítku patří vedle obchodu s ropou a automobilovým průmyslem ke třem největším exportním odvětvím.

Charakteristika cestovního ruchu zdůrazňuje význam vlivu vnějšího prostředí na jeho strukturu a vývoj. Ekonomické, sociální, politické a ekologické podmínky nemají přímý vztah k cestovnímu ruchu, ale cestovní ruch je těmito faktory přímo ovlivňován.

„Cestovní ruch je krátkodobý přesun lidí na jiná místa, než je místo jejich obvyklého pobytu, za účelem pro ně příjemných činností.“¹

„Funkcí ubytovacích služeb je umožnit ubytování mimo obvyklé místo pobytu účastníka cestovního ruchu, včetně uspokojení jeho dalších potřeb, které s přenocováním nebo přechodným pobytem souvisejí.“²

2.1.1 Historie cestovního ruchu

Začátek rozvoje moderního cestovního ruchu se datuje na přelom 19. a 20. století, kdy se cestovní ruch začal formovat ve vyspělých krajích jako společenská činnost. Odborníci však první počátky spojují s obdobím průmyslové revoluce spojený s rozvojem

¹ HORNER, S. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Praha: Grada Publishing, 2003. 486 s. ISBN 80-2470-202-9.

² VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 80-2472-721-8.

ekonomických, technických a sociálních podmínek. Kromě přírodních a kulturně historických podmínek, cestovní ruch totiž vyžaduje možnost svobodného pohybu obyvatelstva, přiměřený fond volného času, volnou kupní sílu na uspokojování méně důležitých potřeb. Nezbytná je výstavba a provoz dopravních, ubytovacích, stravovacích, zábavných, sportovně-rekreačních a dalších zařízení cestovního ruchu.

Vědecké bádání ohledně cestovního ruchu začalo již začátkem minulého století. V nejstarších dostupných pracích z tohoto období se jejich autoři snažili zejména o odlišení cestovního ruchu od širšího pojmu cestování. Postupně byla zjištěna souvislost mezi cestovním ruchem a ekonomikou. Cestovní ruch je považován za soubor operací, zejména ekonomického charakteru, které se přímo vztahují na vstup, pobyt a pohyb cizinců vně a uvnitř určité země, města nebo regionu. Později jsou s cestovním ruchem spojovány nejen ekonomické aspekty, ale také geografické, dopravní a sociologické aspekty.³

2.1.2 Služby v cestovním ruchu

„Služby jsou ekonomická činnost nehmotné povahy poskytované prostřednictvím ekonomické jednotky (organizace) a vykonávána obvykle placenými zaměstnanci.“ Obecné vlastnosti služeb jsou *nehmotnost*, což znamená, že služby nelze skladovat, uchovávat na jinou dobu, při koupi je nelze prohlednout a vyzkoušet. Další vlastností služby je *neoddělitelnost*, zákazník musí za službou jít, může být neoddělitelná s místem, člověkem nebo zbožím. *Heterogenita* je další vlastnost služby, znamená to, že služba je závislá na člověku, který tuto službu poskytuje a nelze odhadnout dopředu chování tohoto člověka. *Zničitelnost*, nevyužití služby v daný okamžik, znamená ztrátu služby, je zde i obtížná reklamace. U služeb je i výrazné individuální posuzování kvality těchto služeb.

³ HESKOVÁ, M. *Cestovní ruch pro vyšší odborné školy a vysoké školy*. Praha: Grada Publishing, 2006. 224 s. ISBN 80-7168-948-3.

Poskytování služeb je nedílnou součástí cestovního ruchu. Mezi služby cestovního ruchu patří :

Dopravní služby – umožňují přepravu účastníků cestovního ruchu mezi místem jejich trvalého bydliště a místem cestovního ruchu, dále také poskytování informací o dopravních spojích, rezervace míst dopravních služeb, úschova a přeprava zavazadel a další.

Stravovací služby – zabezpečují uspokojování základních potřeb výživy účastníků cestovního ruchu mezi které patří základní stravování, doplňkové stravování a občerstvení.

Ubytovací služby – umožňují přenocování nebo přechodné ubytování účastníků cestovního ruchu a služby s přechodným ubytováním spojené, např. buzení hostů, půjčování společenských her, praní a žehlení prádla a oděvů.

Zprostředkovatelské služby – tuto službu zabezpečují hlavně cestovní kanceláře a informační centra, jedná se o služby zprostředkování dopravy, stravování, lázeňských služeb a další.

Sportovně-rekreační služby – umožňují účastníkům cestovního ruchu aktivně využívat přírodní a uměle vytvořené předpoklady pro rozvoj sportu, rekreace a turistiky, jedná se o využívání hřišť, tělocvičen, sportovních hal, koupališť, ledových ploch, lyžařských svahů.

Směnárenské služby – tyto služby souvisejí se zahraničním cestovním ruchem (nákup a prodej devizových prostředků).

Společensko-kulturní služby – zde patří prohlídka galerií, návštěva divadelních zařízení.

Lázeňsko-léčebné služby – lékařská a léčebná péče, léčebná kosmetika, manikúra, pedikúra.

Horská služba – je poskytována především návštěvníkům vysokohorských středisek cestovního ruchu, patří zde bezpečnostní opatření, značkování turistických cest, služby horských vůdců a další služby.

Animační služby – služby volného času.

Kongresové služby – jedná se pořádání kongresových akcí.

Služby cestovního ruchu jsou výlučně nebo převážně určeny na uspokojení potřeb účastníků cestovního ruchu, ostatní služby jsou určeny převážně místnímu obyvatelstvu s tím, že účastníkům cestovního ruchu je určena jejich produkce.⁴ V této diplomové práci budou analyzovány ubytovací služby.

⁴ VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 80-2472-721-8.

2.1.3 Ubytovací služby

Charakteristickým znakem ubytovacích služeb je dočasný a přechodný charakter. Původně ubytování sloužilo pouze k přenocování a čerpání služeb s ubytováním spojených. S postupem času a hlavně tak jak stoupají nároky hostů a roste konkurenceschopnost, ubytovací zařízení hledají nové příležitosti rozšíření své nabídky. Rozsah služeb je spojen s kapacitou a materiálně technickou základnou. Ubytovací střediska poskytují hostům vedle služeb přechodného ubytování i řadu dalších doplňkových služeb, placených i neplacených.

Ubytovací zařízení můžeme členit podle několika hledisek, například podle výstavby na pevná (hotely, motely), částečně pevná (montované chaty), přenosná (stany) a pohyblivá (lůžkové vozy, karavany). Podle časového využití na celoroční a sezónní. Kategorie ubytovacích zařízení určují druh, například jestli se jedná o hotel, hotel Garni, penzion nebo motel. Třída ubytovacích zařízení je spojena s minimálními požadavky na vybavení, úroveň a rozsah služeb je značena daným počtem hvězd.

Ubytovací služby poskytují veřejnosti přístupné ubytovací zařízení, které pracují na ziskovém principu, jedná se například o komerční zařízení, nebo na neziskovém principu, kde patří zařízení jako občanská sdružení, podnikové rekreační střediska a jiná. Budují se obvykle spolu s pohostinskými odbytovými středisky nebo jako samostatné ubytovací zařízení. Kromě toho se využívají i možnosti ubytování v soukromí, jako chaty, rekreační chalupy, pokoje, prázdninové byty, nebo ubytovací prostředky, zde patří stany, auto přívěsy, karavany, obytná auta. Ubytovací služby mohou poskytovat také lůžkové a lehátkové vozy v železniční dopravě, rotely a autobus-hotely, případně motely, autokempy v silniční dopravě a výletní lodě ve vodní dopravě.

Hotelnictví specifikujeme jako významnou součást odvětví CR, jako soubor vzájemně se doplňujících a provázaných služeb, poskytovaných v různých ubytovacích zařízeních, jejichž řízení a úroveň se mohou výrazně lišit.

Tato diplomová práce bude soustředěna na služby poskytované rekreačními středisky v turistické oblasti pohoří Chřibů. Tato oblast byla vybrána na základě dlouhodobého sledování tohoto prostředí. „Rekreační středisko je místo (území, z toho vyplývá i možné

vztáhnutí na pojem rekreační obec) vybavené pro rekreaci, často specializované na určitý typ rekreace (sportovní, letní u vody, zimní, atd.).“⁵

„Chatová osada ubytovací zařízení pro přechodné ubytování hostů výhradně v ubytovacích objektech (zpravidla v chatách, bungalovech, srubech) provozovatele na vymezeném území.“⁶

2.2 Konkurence, konkurenceschopnost

Mnoho lidí si myslí, že mezi těmito pojmy není žádný rozdíl. Ale základním rozdílem mezi těmito pojmy je, že konkurenceschopnost chápeme jako potenciál firmy a konkurence je výsledek aktivity firmy a tohoto potenciálu.

2.2.1 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost lze posuzovat buď v absolutním nebo relativním smyslu. V prvním případě lze za konkurenceschopnou považovat každou firmu působící na trhu, která dosahuje ekonomicky pozitivních výsledků. Ve druhém případě se konkurenceschopnost firmy odvozuje z její pozice vůči dalším firmám. V dlouhodobém pohledu lze za základní sjednocující kritérium považovat dobu působení firmy na trhu, neboť nekonkurenceschopné firmy jsou z něho vytlačovány. Do úvahy je třeba brát i další faktory.⁷

„Konkurenceschopnost je chápána jako schopnost vytvářet relativně vysoký příjem a úroveň zaměstnanosti při vystavení mezinárodní konkurenci. V poslední době dochází k rozšiřování těchto definic o kvalitu života, a ke zdůrazňování celkové udržitelnosti rozvoje.“⁸

⁵ PÁSKOVÁ, M.; ZELENKA, J. *Výkladový slovník cestovního ruchu*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2002. 448 s. ISBN 80-239-0152-4.

⁶ PÁSKOVÁ, M.; ZELENKA, J. *Výkladový slovník cestovního ruchu*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2002. 448 s. ISBN 80-239-0152-4.

⁷ VRTENOVÁ, L. *Konkurence – Teoretické a praktické aspekty*. [online]. 2009. Dostupný z WWW: <http://www.vspj.cz/kokurence2009/sbornik_konkurence_2009.pdf>

⁸ VITURKA, M. *Konkurenceschopnosti regionu, možnosti jejího hodnocení a stimulace*. Sborník z X. Mezinárodního kolokvia o regionálních vědách. Brno: ESF MU, 2007.

Jirásek hovoří o tzv. „konkurenčnosti“, která dle jeho názoru vychází především z tržní rivality. Přímo ji definuje jako pojem vyjadřující tržní potenciál podniku, odvětví, země ve střetu o postavení na trhu s jinými podniky, odvětvími, zeměmi. Za výsledek takového střetu pak považuje schopnost dosahovat dobré postavení na trhu a na této úrovni si zajišťovat odpovídající prosperitu alespoň na krátkou až střední dobu. Za charakteristické pak pro „konkurenčnost“ považuje následující definiční znaky:

- je to výraz potenciálu, zjevné nebo latentní schopnosti, ale jen takové, která má trž-ní uplatnění,
- projevuje se ve střetu s konkurenty,
- charakterizuje určitý, alespoň trochu trvalejší výsledek, není jen okamžitý nebo nahodilý.

V souvislosti s „konkurenčností“ pak Jirásek ještě připomíná takové pojmy jako je „konkurenční schopnost“ a „konkurenceschopnost“, tedy dle jeho názoru již dávno vžitý pojem, který vyjadřuje „schopnost konkurovat“.⁹

„*Konkurenční výhoda* je určení dvou základních cest, kterými může podnik dosáhnout přednostního postavení oproti konkurenci, je to jedinečnost v nákladech, jejímž důsledkem je možnost snížení ceny a jedinečnost ve výrobku(poskytovaných službách). Realizátorem konkurenční výhody je především oblast výroby.“¹⁰

2.2.2 Konkurence

Konkurence je rivalství, soutěžení o moc, o úspěch mezi jednotlivci, nebo skupinami i národy a vzniká vždy, když se dvě a více stran snaží o něco, co nemohou všichni získat. Konkurence je také hospodářská soutěž mezi podnikateli. O konkurenci se mluví již od doby kdy existuje lidstvo.

⁹ JIRÁSEK, J. *Konkurenčnost: vítězství a porážky na kolbišti trhu*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2001. 101 s. ISBN 80-86419-11-8.

¹⁰ PORTET, M. E. *Konkurenční výhoda*. Victoria Publishing, 1993. 626 s. ISBN: 80-856-0512-0.

Konkurence může mít mnoho přívlastků – může být svobodná, volná, dokonalá, nedokonalá, monopolistická, zdravá, nekalá, destruktivní, funkční, oligopolní nebo mezinárodní.

Konkurenci můžeme sledovat ze dvou pohledů a to konkurence jako struktura trhu a konkurence jako chování firem. V případě tržní struktury jsou rozhodujícími charakteristikami počet firem na trhu, jejich podíl na trhu (tržní koncentrace) a překážky vstupu na trhu. V případě chování firem pak stanovování cen a množství, investice, výdaje na reklamu, výzkum a vývoj apod. Konkurenční chování pro většinu podnikatelů znamená snižování cen, snižování nákladů, diferenciací výrobku a inovace. Pro spotřebitele nebo zákazníky konkurence znamená nízké ceny, možnost volby a výběru mezi dodavateli a široký sortiment výrobku. Oba výše zmíněné aspekty konkurence se vzájemně nevylučují, ale doplňují se.¹¹

Konkurence posuzujeme tedy nejen z ekonomického hlediska, ale také ze sociálního, kulturního, etického, politického a mnoha dalších. Přesto, že ekonomické hledisko je stěžejní, nesmíme zapomenout na žádný pohled na konkurenci. K tomu, aby mohla vzniknout konkurence, jsou důležité splnit dva předpoklady. Za prvé musíme být konkurenční a za druhé musíme mít konkurenční zájem.

2.3 Pojetí konkurence

Konkurence se může zkoumat z několika pohledů: z mikroekonomického hlediska, z marketingového hlediska, pojetí orientované v zorném úhlu řízení prosperity firmy nebo podhledu nových dimenzí pojetí konkurence.

2.3.1 Pojetí konkurence z mikroekonomického hlediska

Mikroekonomie konkurenci obvykle definuje jako *rivalitu* mezi prodejci nebo kupujícími stejného zboží, tedy jako konkurenci napříč trhem. Znamená to střetávání nabídky

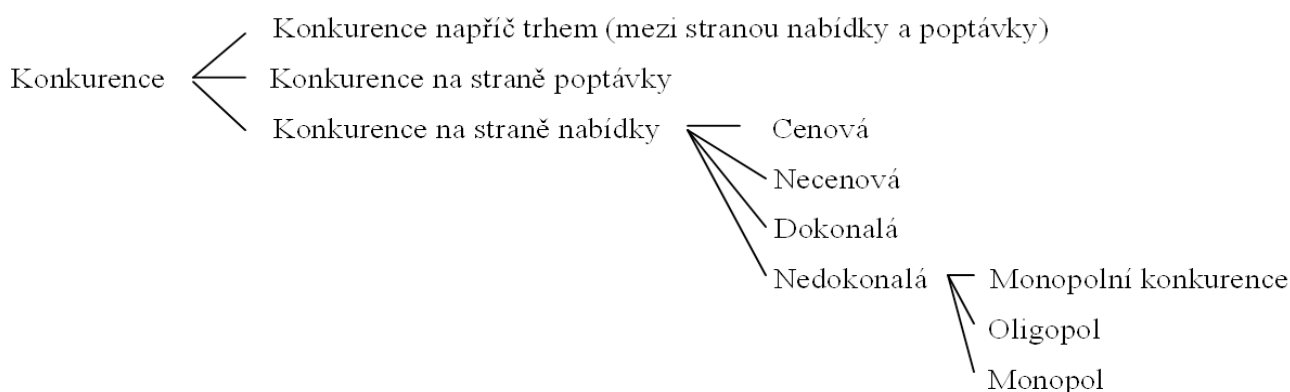
¹¹ ZEMPLINEROVÁ, A. *Konkurence – Teoretické a praktické aspekty*. [online]. 2009. Dostupný z WWW: <http://www.vspj.cz/konkurence2009/sbornik_konkurence_2009.pdf>

a poptávky. Obecná ekonomie tvrdí, že „reálná“ („skutečná“) ekonomická konkurence může existovat a volně působit jen v tržním hospodářství.

V mikroekonomické teorii se rozlišují různé stupně a formy konkurence podle stanovených předpokladů. Někde si konkurenti konkurují cenou, jinde pomocí reklamy atd., což je způsobeno tržními okolnostmi, tzv. strukturou konkurence apod. Také míra „dokonalosti“ a „nedokonalosti“ konkurence je závislá na míře a způsobu naplnění modelovaných omezení a podmínek.

Konkurenceschopnost je mikroekonomií vymezena jako podíl na domácím trhu (vnitřní konkurenční schopnost) a na vnějším trhu (vnější konkurenční schopnost). Konkurenceschopnost nezávisí pouze na ceně produktu, ale také na nákladech, na zisku a na směnném kursu národní měny.¹²

Obr. 2. 1 Schéma konkurence z mikroekonomického pohledu



Zdroj: MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. Grada Publishing, 2005. 66s. ISBN 80-247-1277-6.

Konkurence mezi nabídkou a poptávkou:

Výrobci mají zájem prodat to co vyrobily, s co největším ziskem. Spotřebitelé chtějí uspokojit své potřeby a vynaložit za to co nejmenší náklady. Rovnovážný stav je tedy dán kompromisem mezi nabídkou a poptávkou.

¹² MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 185 s. ISBN 80-247-1277-6.

Konkurence na straně poptávky

Je středem zájmu spotřebitelů vstupujících na trh. Každý spotřebitel chce nakoupit za co nejnižší cenu a co nejlevněji. A to třeba i na úkor jiných spotřebitelů. Významná je tato konkurence zejména, když je poptávka vyšší než nabídka, která vede k růstu ceny.

Konkurence na straně nabídky

Konkurenci na straně nabídky dále rozlišujeme na:

Cenová a necenová konkurence: K maximalizaci svého zisku a minimalizaci zisku konkurence se používá řada metod. Podstatou cenové konkurence je využívání tvorby cen jako nástroj konkurenčního boje. Kdežto necenová konkurence je snaha získat zákazníka jinými metodami, než je cenová konkurence. Jedná se o boj založený například na kvalitě, technologické úrovni výrobků, designu, image apod.

Dokonalá a nedokonalá konkurence: Rozlišujeme z hlediska podmínek, které mají výrobci na trhu. Dokonalá konkurence je charakteristická velkým počtem kupujících na straně jedné a velký počtem prodávajících na straně druhé. V nedokonalé konkurenci se můžeme setkat s tzv. monopolní a oligopolní konkurencí a s monopolem.¹³

V této diplomové práci bude využita konkurence na straně nabídky a především konkurence necenová. Z důvodu, že se bude zkoumat konkurence mezi poskytovanými službami dvou rekreačních středisek.

2.3.2 Marketingově orientovaná teorie konkurence

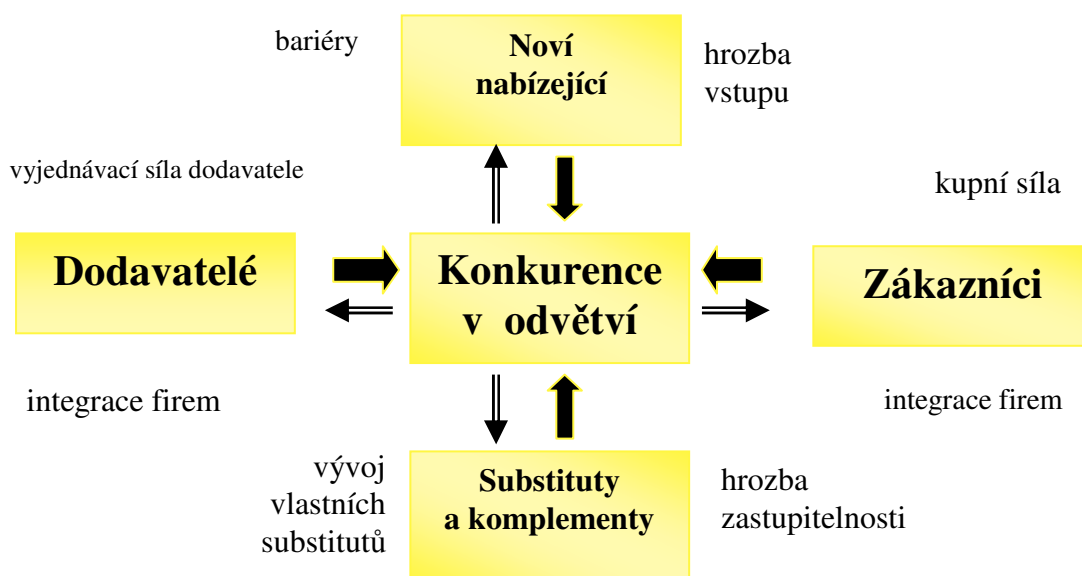
Zkoumání konkurence z pohledu marketingového se zabývají tyto teorie Porterova teorie konkurenčních sil, Síly v konkurenční strategii dle J. Jirásky, Porterovy genetické konkurenční strategie, teorie tržních pozic konkurence dle Kotlera.

¹³ MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 185 s. ISBN 80-247-1277-6.

2.3.2.1 Porterova teorie konkurenčních sil

Porterova teorie se pokouší vysvětlit konkurenční chování prostřednictvím vývoje situace na trhu. Porterův model slouží k vysvětlení toho, jak chování a aktivity tržních subjektů ovlivňují ziskovost těchto subjektů. S rostoucí konkurencí se tržní subjekt stává méně ziskový, se slábnoucí konkurencí naopak ziskovost roste. Každý vývoj, který ovlivňuje ziskovost, chápe Porter jako faktor konkurence. Takto Porter definuje pět základních konkurenčních sil: vnitřní rivalitu, rivalitu nových konkurentů, rivalitu způsobenou substitučními produkty, rivalitu způsobenou zákazníky, rivalitu způsobenou dodavateli.¹⁴

Obr. 2. 2 Hybné síly konkurence v odvětví



Zdroj: MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. Grada Publishing , 2005. 69s. ISBN 80-247-1277-6.

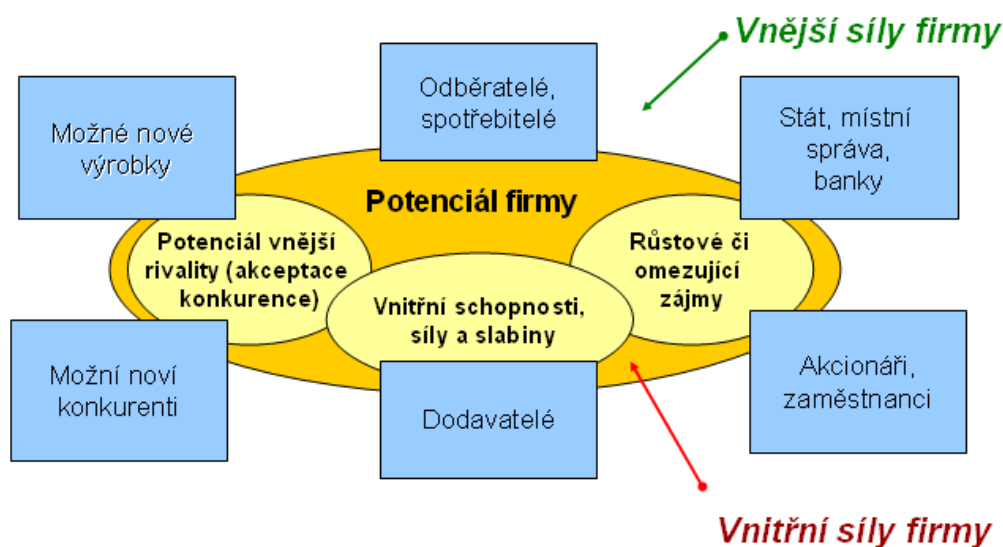
2.3.2.2 Síly v konkurenční strategii dle J. Jiráka

Pojetí konkurenčních sil M. E. Portera rozvíjí ve vztahu k formování konkurenční strategie firmy J. Jirásek. Ve své koncepci vymezuje dva „okruhy“ sil – vnitřní a vnější. Mezi

¹⁴STŘELEČ, Jiří. *Vlastní cesta: Porterův model konkurenčních sil* [online]. c2006- 2009 [cit. 2010-01-06]. Dostupný z WWW: <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-modelkonkurencnich-sil/>.

vnější síly řadí: dodavatelé, odběratelé (spotřebitelé), možní noví konkurenti, možné nové výrobky, akcionáři (vlastníci), zaměstnanci, stát, místní správa, banky. Vnitřní konkurenční síly firmy zahrnují: vnitřní schopnosti, síly a slabiny firmy, ale též projev vnější rivality konkurentů firmy, růstové nebo omezující zájmy firmy (tzn. absorbování a transformaci vnějších příležitostí a ohrožení ve vnitřním prostředí, resp. mikro-prostředí firmy). Z modelu konkurenční strategie J. Jirásky je vidět určité rozšíření rozsahu konkurenčních sil a zejména rozšíření pojetí „strategického“ potenciálu firmy o reflexi působení vnějších sil v jejím vnitřním prostředí. Tímto J. Jirásek posouvá teorii konkurenčních sil směrem k teorii potenciálů. Konkurenceschopnost v tomto zorném úhlu postihuje i řadu „externalit“ nezahrnutých do základního modelu konkurenčních sil M. E. Portera, resp. mikroekonomie. Současně modelem J. Jirásky je dáno analytické východisko pro tvorbu podnikatelské strategie.¹⁵

Obr. 2. 3 Model sil působících na konkurenční strategii dle J. Jirásky



Zdroj: JIRÁSEK, J. *Konkurenčnost: vítězství a porážky na kolbišti trhu*. 1. vydí. Praha: Professional Publishing, 2001. 101 s. ISBN 80-86419-11-8.

¹⁵ JIRÁSEK, J. *Konkurenčnost: vítězství a porážky na kolbišti trhu*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2001. 101 s. ISBN 80-86419-11-8.

2.3.2.3 Porterovy genetické konkurenční strategie

Strategie směřující k dosažení konkurenční výhody byla poprvé představeny Michaelem Porterem, proto se jim také říká Porterovy strategie nebo genetické strategie. Profilování na trhu je možné pomocí výhody výkonové a nákladové. Je možné usilovat o vedoucí pozici v nákladech, resp. v ceně, nebo uplatnit strategii diferenciaci, odlišení (někdy označovanou jako strategie vůdčí pozice v jakosti). Třetí možností je zajištění úspěšné strategické pozice koncentrací na vhodné tržní segmenty.

Tab. 2. 1 Konkurenční strategie podle Portera

Stupeň diferenciaci výrobků	Vysoký	Zaměření na diferenciaci	Diferenciace
	Nízký	Zaměření na náklady	Vedoucí pozice v nákladech
		Úzký	Široký
		Rozsah podnikových aktivit	

Zdroj: MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1.vyd. Grada Publishing, 2005. 73 s. ISBN 80-247-1277-6.

Podnik s nejnižšími náklady (vedoucí pozice v nákladech) – účelem je mít nejnižší náklady na výrobu a distribuci v odvětví a tím nabídnout výrobky za nejnižší ceny či nižší než konkurence a získat tak větší podíl na trhu. Nízká nákladová pozice představuje silnou bariéru vstupu na trh pro ostatní firmy a brání firmu před substitučními výrobky.

Tato strategie je realizovatelná v případě masových výrobků, u nichž není možná diferenciaci, a které jsou akceptovány většinou spotřebitelů. Firmy musejí být dobré ve výrobě, při nákupu, distribuci, v marketingu a v jiných činnostech, aby dosáhly úspor nákladů.

Mohou se projevit rizika, např. se objeví firma s ještě nižšími náklady, zákazníci mohou mít rostoucí požadavky a nároky, firma pak není schopna udržet nízké náklady.

Diferenciace, odlišení výrobku či služby – účelem je odlišit se od konkurence a nabízet dokonalejší nebo lepší výrobky, náklady nejsou prioritní. Firma si účtuje vyšší cenu při této strategii, která odráží vyšší výrobní náklady či přidanou hodnotu. Firma se soustředí na dosažení výkonu v některé důležité oblasti přínosu pro zákazníka, oceněné trhem jako celkem. Usiluje například o vůdcovství v oblasti servisu, kvalitu, stylu, technologie nebo jiné. Tato strategie se uskutečňuje tehdy, pokud jsou výrobky odlišné a nedají se jednoduše napodobit, zákazníci mají různé potřeby, dokážou diferenciaci ocenit a jsou ochotni zaplatit.

Koncentrace, zaměření – firma se zaměří spíše na jeden či více úzkých segmentů trhu místo toho, aby usilovala o celý trh. Zaměří se tam, kde je skulina na trhu, atraktivní segment. Pozornost pak soustředí buď na nízké náklady nebo diferenciaci. Snaží se co nejlépe poznat potřeby těchto segmentů a usiluje o vedoucí postavení v ceně nebo jiné oblasti zájmů zákazníka.¹⁶

2.3.2.4 Teorie tržních pozic konkurence dle Kotlera

Konkurenční strategie dle Kotlera navazují na přístupy M. E. Portera, případně J. Jirásk. P. Kotler vychází při vymezení konkurenční strategie z tržní pozice, kterou si firma pro sebe vymezuje. Rozeznává čtyři pozice konkurence a čtyři jim odpovídající strategie.

Vedoucí firma na trhu: Jde o strategii dodavatele, který má dominantní nebo velké postavení na trhu (kupř. zaujímá minimálně 40 %). Takového dodavatele obvykle vede trh a určuje tržní podmínky. Předbíhá ostatní konkurenty změnami cen, zaváděním nových výrobků, reklamou, atd.

Tržní vyzyvatel: Je to firma, jejíž postavení se nachází na druhé, třetí nebo až čtvrté pozici. Firma má také výrazné postavení na trhu a obvykle využívá ofenzivní strategii. Hledá slabá místa ve službách nebo cenách konkurenta a pak útočí. Uvedená strategie je obvykle zaměřena na malé a střední firmy, ale někdy může působit i na velkou firmu.

Následovatel: Dodavatel má menší podíl na trhu. Obvykle se snaží vyhýbat konkurenčním bojům a následuje vedoucí firmu s novými výrobky, zlepšováním služeb a cenovými změnami.

¹⁶ BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing, 2007. 276 s. ISBN 802471535X.

Výklenkář: Mezi „výklenkáře“ řadíme ty, kteří se zaměřují na výklenky na trhu. Znamená to, že se snaží o pokrytí těch částí trhu, na které velcí dodavatelé zapomínají. Výklenkáři se rovněž vyhýbají konkurenčním střetům a snaží se zaměřit na určitý segment trhu, geograficky vymezenou skupinu zákazníků nebo na specifický typ výrobku.¹⁷

2.3.3 Pojetí orientované v zorném úhlu řízení prosperity firmy

Z pohledu řízení prosperity podniku lze pojetí konkurenceschopnosti dělit na pojetí orientované na posilování „nehmotného kapitálu“ firmy a pojetí konkurence v teorii a praxi řízení.

2.3.3.1 Pojetí orientovaná na posilování „nehmotného kapitálu“ firmy

Toto pojetí zkoumá konkurenční potenciál firmy v komplexnosti vnitřních a vnějších konkurenčních dispozic a předpokladů. Udržení v konkurenci je ovlivněno rozsahem soutěžení. Velkou roli zde hrají psychika a „vnitřní napětí“, seberealizace lidí, význam balení, značky, image atd. Musí se vytvářet „osobnost“ podniku, tedy corporate identity, která je určena třemi faktory:

- *Corporate Design* („obraz“ podniku)
- *Corporate Communication* (komunikace podniku)
- *Corporate Behavior* (chování podniku).

Není podstatné kolik faktorů identity je vymezeno, ale zásadní skutečností je, že konkurenceschopná firma se vyznačuje vyzrálou identitou a značnou integritou. Lze dovodit souvislosti identity firmy s její kulturou, klimatem, úrovní komunikace, organizační etikou, image, goodwill a hodnotou podniku. Často se hovoří o finančně neměřitelných veličinách konkurenčních schopností firmy.

Zjednodušeně řečeno se jedná o dobré (špatné) jméno nebo dobrá (špatná) značka. Prostřednictvím propagace, cenou, vlastnostmi výrobků, dodržování etiky podnikání atd.

¹⁷ MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1.vyd. Grada Publishing, 2005. 185 s. ISBN 80-247-1277-6.

získává firma, resp. její značka, uznávanou pozici na trhu vzhledem k existujícím, srovnatelným a podobným značkám.

Hodnotu podniku a jeho konkurenceschopnost tedy nepředstavuje pouze suma účetně evidovaných aktiv či pasiv, ale jeho obraz vnímaný (v podobě značky, identity, integrity, image, goodwill apod.) jak jeho pracovníky, tak zákazníky, dodavatele, věřitele, konkurenty, kupci, veřejností atd. Takto vnímaná firma je chápána jako úspěšná, zdravá a prosperující. V této souvislosti je zřejmé, že konkurenceschopnost má velmi těsnou spojitost s hodnotou podniku.

V konkurenčním potenciálu firmy musíme také zohlednit konkurenceschopnost odvětví a regionu, ve kterém působí. Proto obecně z celospolečenského hlediska projevem konkurenceschopnosti mohou být současně tak protikladné veličiny jak maximalizace zisku na straně jedné a míra zaměstnanosti v regionu na straně druhé. To vše vytváří nemateriální („nehmotné“) hodnoty podniku a jeho konkurenceschopnosti.¹⁸

2.3.3.2 Pojetí konkurence v teorii a praxi řízení

Jednotlivé přístupy, metody a techniky moderního managementu, moderní publikace a učebnice označují v podstatě za shodné nebo obdobné obrysy „cest“ k úspěšnosti, ke konkurenceschopnosti. Například model tvorby strategie firmy označovaný S-C-P staví na vztahu firmy ke struktuře (S) trhu, jejím chování (C) a výkonnosti (P). V podstatě jde o analogii modelu M. E. Portera.

Nejpoužívanějšími metodami a technikami strategického managementu:

- SWOT analýza posuzující silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení firmy - metoda je zcela „kompatibilní“ s teorií a praxí marketingu,
- finanční analýza,
- teorie hodnoty (kupř. ukazatele EVA, MVA),
- Benchmarking - zásady znej a buď nejlepší,
- „Bostonská“ matice BCG - matice růst/tržní podíl,
- matice General Electric - matice atraktivnosti trhu /síla podniku,

¹⁸ MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1.vyd. Grada Publishing, 2005. 185 s. ISBN 80-247-1277-6.

- Ansoffův model růst - model trhy/výrobky,
- metoda SPACE porovnávají finanční sílu a konkurenční výhodu firmy, atraktivnost odvětví a stabilitu prostředí,
- metoda VRIO analyzující zdroje fyzické, lidské, finanční a nehmotné,
- metoda cílových nákladů (tzv. limitní kalkulace)
- a zejména metoda Balaced ScoreCard (BSC). ¹⁹

2.3.4 Nové dimenze pojetí konkurence

Vše kolem nás se vyvíjí, proto je potřeba i vyvíjet a hledat nové dimenze konkurenceschopnosti. Současná praxe vyžaduje přenesení pojetí konkurenceschopnosti do rovin, které ekonomie označuje jako „externality“. Problém je však v tom, že jednotlivé „nové“ pohledy jsou rozptýleny do různých knih, článků apod., používá se „nestabilizovaná“ terminologie z různých vědních oborů a kultur.

Identita firmy je souborem vnitřních a vnějších znaků, které ji reálně (nikoli formálně) identifikují v prostředí. Jde o vlastní osobitost, nalezení vlastního JÁ firmy v okolním světě. Identita je nalezení a pochopení poslání, role a vlastního obrazu firmy.

Integrita firmy je dána její soudržností. Integrita zahrnuje dva protiklady firmy. Na straně jedné její pružnost a dynamičnost je dána tím, že pracovníci či jednotlivé složky firmy mají svou vlastní identitu (osobitost). Na straně druhé ale tuto individualizovanou identitu spojují s celkem, tzn. firmou, resp. firma se „svou“ aliancí, sdružením apod. Neexistuje-li jeden nebo druhý znak integrity, pak firma nebo seskupení firem se dostává do ekonomických a jiných problémů, až nakonec dříve nebo později dospěje k zániku.

Mobilita je potenciálem (dispozicí) firmy v podobě schopnosti a možnosti reagovat na změny uvnitř i vně firmy. Mobilita se projevuje jako pohyb firmy v časoprostoru, jako přemísťování materiálních a nemateriálních prvků, vztahů a činností firmy, tudíž jde o schopnost a možnost firmy adaptovat se a vyvíjet s ohledem na její vnitřní a vnější podněty.

¹⁹ VEBER, J. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

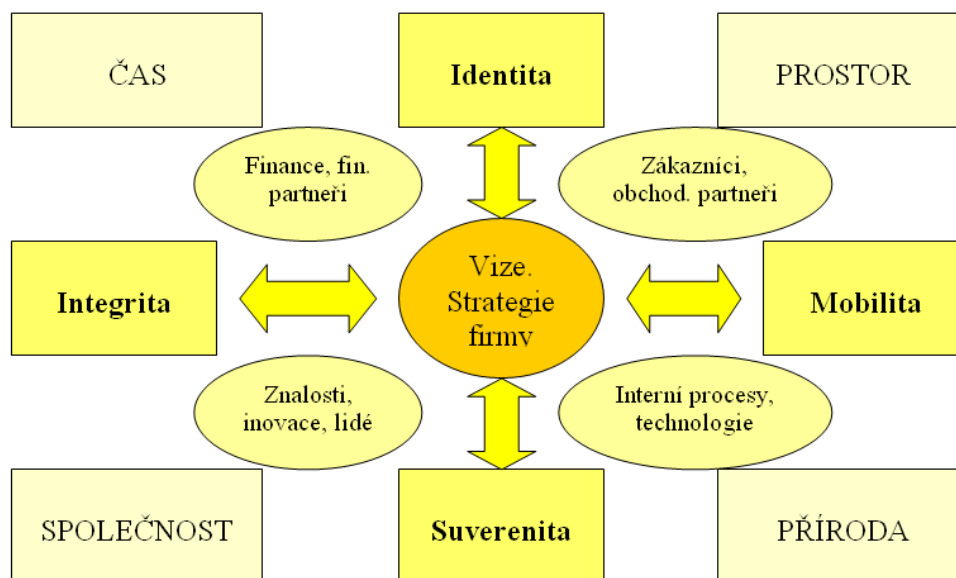
Suverenita charakterizuje postavení firmy v podnikatelském prostředí. Firma je suverénní, jestliže má reálnou (nikoli formální) možnost rozhodovat účelně a účinně o svém vývoji a má současně reálnou možnost tato rozhodnutí efektivně realizovat.

Nové dimenze se v konkurenční soutěži firem projevují na trhu v různých podobách, např.:

- celkový design firmy
- kultura firmy a její vnitřní klíma
- celkové chování firmy nebo seskupení firem
- komunikace firmy vně a uvnitř firmy
- produkty firmy a dynamismus jejich inovací
- image, goodwill firmy atd.

Vrchol konkurenceschopnosti soudobé firmy představují: identita, integrita, mobilita a suverenita firmy, jako určité odvozené (nové) „deriváty“, resp. „slupky“ základních atributů konkurenceschopnosti.

Obr. 2.4 Schéma konkurenceschopnosti – IDINMOSU



Zdroj: MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1.vyd. Grada, 2005. 85 s. ISBN 80-247-1277-6.

Proces formování konkurenceschopnosti začíná transformací výchozích *externích potenciálů* (zdrojů) firmy na základě konkrétní podnikatelské *vize a strategie* a je dále rozvíjen do dalších na sebe navazujících *vrstev* konkurenčního potenciálu. Lze odvodit, že jde o proces složité a několikanásobné transformace prvotních potenciálů a lidského umu. Tedy, má-li firma být konkurenceschopná, musí být *identifikovatelná* konkurencí, musí se vyznačovat silou a odolností v celistvosti, tzn. *integritou*, musí být pružná v reakcích, tzn. *mobilní*, musí být *suverénní*, tzn. svébytná ve své existenci.²⁰

2.4 Malé a střední podnikání

Práce se bude soustředit na konkurenceschopnost v prostředí malých a středně velkých podniků, kteří tvoří vyznanou součást ekonomiky, protože představují 99,85% firem z celkového počtu firem, na hrubém domácím produktu se podílejí více než 37%.

Malé a střední firmy dávají podnikatelům prostor pro iniciativu, seberealizaci i materiální zajištění. Kromě pravomocí podnikatelského rozhodování jsou silně ovlivňováni i zodpovědností, protože jakýkoliv omyl či špatné rozhodnutí znamená vlastní ztrátu. Malé a střední podniky jsou většinou těsně svázány s daným regionem, ovlivňují úroveň jeho obyvatel, dotvářejí urbanizaci měst a vesnic.²¹

„Za drobného, malého a středního podnikatele se považuje subjekt, pokud zaměstnává méně než 250 zaměstnanců, a jeho aktiva nebo majetek nepřesahují korunový ekvivalent částky 43 mil. EUR nebo má obrat nebo příjmy nepřesahující korunový ekvivalent 50 mil. EUR.“

²⁰ MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1.vyd. Grada Publishing, 2005. 185 s. ISBN 80-247-1277-6.

²¹ VEBER, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Grada Publishing, 2008. 311 s. ISBN 80-2472-409-X.

„Za malého podnikatele se považuje subjekt, pokud zaměstnává méně než 50 zaměstnanců, a jeho aktiva nebo majetek, obrat nebo příjmy nepřesahují korunový ekvivalent 10 mil. EUR.“²²

2.5 Metodologie

Pro hodnocení portfolia firmy je důležité vytvoření různých analýz a snaha co nejlépe diagnostikovat podnik. Tato kapitola je tedy věnována popisu metod a analýz s cílem nalézt ty nejvhodnější, které poté budou využity k vypracování aplikační části práce.

2.5.1 Porterova teorie konkurenčních sil

Významnou charakteristikou odvětví jsou konkurenční síly, které v daném odvětví působí. Jedná se také o nedílnou součást analýzy mikrookolí, tato analýza zkoumá základ konkurence v okolí. Konkurenční síly bezprostředně ovlivňují konkurenční pozici a úspěšnost podniku. Patří mezi ně konkurenční pozice podniku, struktura zákazníků, pověst mezi věřiteli a dodavateli a schopnost přilákat kvalifikované pracovníky. Konkurenční prostředí je dáno specifickými podmínkami a konkurenční situací daného oboru.

Analýza konkurenčních sil představuje první krok analýzy směřující do oblasti charakteristiky konkurence působící v daném odvětví. Druhým krokem je analýza orientovaná na jednotlivé konkurenty. Cílem obou částí je získat pohled na konkurenční prostředí, který by vytvářel užitečnou výchozí pozici pro zpracování strategie. Protože má každé odvětví své vlastní specifické konkurenční charakteristiky, podstata konkurenčních sil v jednotlivých odvětvích je natolik podobná, že pro posouzení konkurenční situace v odvětví lze použít jednotný analytický nástroj.

²² MARČAN, M. *Uplatňování definice malého a středního podniku (MSP)* [online]. 2009. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/files/dokumenty/Definice-MSP-010509.pdf>>.

Na řešení tohoto problému se významně podílel M. Porter, který vytvořil model pěti konkurenčních sil, jež je ve své podstatě nástrojem zkoumání konkurenčního prostředí. Cílem modelu je umožnit jasné pochopení sil, které v tomto prostředí působí, a identifikovat, které z nich mají pro podnik z hlediska jeho budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny. Pro podnik, který chce dosáhnout úspěchu, je nezbytné rozpoznat tyto síly, vyrovnat se s nimi, reagovat na ně, a pokud je to jen možné, změnit jejich působení ve svůj prospěch.

Konkurence na trhu v daném odvětví je obecně funkcí pěti konkurenčních sil:

1. Konkurenční síla vyplývající z rivality mezi konkurenčními podniky, ovlivněná jejich strategickými tahy a protitahy směřujícími k získání konkurenční výhody.
2. Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitučních výrobků podniků v jejich odvětvích.
3. Konkurenční síla vyplývající z hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví.
4. Konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů.
5. Konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice kupujících.

Tento model je často používán jako analytický nástroj pro vytvoření obrazu odvětví.²³

2.5.2 Pragmatický model měření konkurenceschopnosti podniků

Tento model napomáhá k hodnocení životaschopnosti hospodářského podniku. Při hodnocení vitality hospodářského podniku se setkáváme s obtížemi, které se vždy objevují při předvídání budoucího vývoje podniku. Budoucnost je složitá na předpověď, protože ji ovlivňuje mnoho faktorů. Tento model má v sobě zahrnuté takové faktory, které jsou určeny tak, aby v praxi měli dobrou vypovídající schopnost o budoucím vývoji podniku. Sice model vychází se subjektivního ohodnocení, ale v praxi přináší velmi přijatelné výsledky.

Jde o vyhodnocení deseti klíčových charakteristik, ke kterým jsou přiděleny body podle vlivu dané charakteristiky na budoucnost podniku. Při hodnocení podniku má každá charakteristika své maximum bodů, které ji může být přiděleno. Součet bodů ocenění

²³ SEDLÁČKOVÁ, H. BUCHTA, K. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-717-9367-1.

vyjádříme jako procentní podíl, který je ukazatelem vitality podniku, podle následujících tabulky:

- mezi 81 a 100 % je vitalita téměř zaručena,
- 61 a 80 % je vitalita velmi pravděpodobná,
- 41 a 60 % vitalita bez zásahu není zajištěna,
- 21 a 40 % podnik je „nemocný“,
- 0 a 20 % podnik je v krizi.²⁴

Při hodnocení vitality podniku je nutné rozlišovat vnitřní a vnější okolí podniku, protože uvnitř podniku můžeme řídit a kontrolovat všechny procesy a vnější procesy jsou neovlivnitelné. Podnik není chráněn před činností vnějších vlivů trhu. Podnik se těmto vlivům přizpůsobuje a snaží se sám ovlivnit trh, na tomto závisí jeho budoucnost. Je to schopnost podniku uplatnit se ve vnějším okolí, který je nazýván trh. Předpokladem je dobře fungující vnitřní okolí podniku, kdy vedení podniku nemá slabé místa.

Při analýze vnitřního okolí se dá hodnotit podnik jen z perspektivy minulosti, přítomnosti a krátké budoucnosti, protože dlouhodobá životaschopnost podniku jde jenom z menší částí a to z hlediska historického zdraví z činitelů vnitřního okolí. Rozhodující části je vliv, který zahrnuje faktory z vnějšího okolí podniku.

Deset uvedených charakteristik zdravého podniku obsahuje

1. osm z uvedených charakteristik pochází z vnějšího okolí podniku,
2. důležitost jednotlivé charakteristiky je vyjádřena bodovou významností při hodnocení, kterou ulehčuje určitý rozdíl mezi významnostmi.
3. Charakteristiky jsou sestaveny tak, aby zkušený hodnotitel neměl žádné problémy při přidělování příslušných hodnot.
4. Je zjištěno ze statistiky, že 10 – 15 % odchylka v hodnocení jednotlivých položek nemá žádný vliv na závěrečný výsledek.

Metoda je založena na subjektivním ohodnocení daných charakteristik. Data z rozvahy a výsledovky o hospodaření podniku, které vycházejí z „objektivních“ vzorců ohodnocení

²⁴ POLLAK, H. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 122 s. ISBN 80-7179-803-7.

nemusí být správně interpretovaná na základně subjektivního ohodnocení účetního. Vliv omylu subjektivním ohodnocení může mít na celkový výsledek kvalitativní význam, ale nemá kvantitativní vliv na celkový výsledek.

Při zmínění úvah byly přiděleny u této metody na základně zkušeností, k určeným 10 charakteristikám, cílové body:

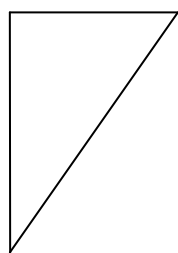
Tab. 2. 2 Cílových bodů

Charakteristika	Cíl bodu	Význam charakteristiky
Výzkum trhu cílený na pokrok	13	nejdůležitější faktor pro budoucnost podniku
Výrobky odpovídající trhu	12	další důležitý faktor a pozitivní charakteristika podniku
Spokojení zákazníci	11	důkaz správného marketingu a motivace zaměstnanců
Spokojenost finančních účastníků	11	záruka finančních transakcí v budoucnosti
Poměr k životnímu prostředí	11	předchází možným konfliktům v budoucnosti
Kapitálová základna	10	zdravý základ
Vhodná lokalizace	9	přínos oproti konkurenci
Zaměstnanci	8	nezanedbatelný přínos pro budoucnost
Finanční výsledek	8	Důkaz zdravé podnikové politiky
Spolehliví dodavatelé	7	při členění v průmyslu důležitý faktor
Celkem	100	

Zdroj: POLLAK, H. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 122 s. ISBN 80-7179-803-7. Str. 29

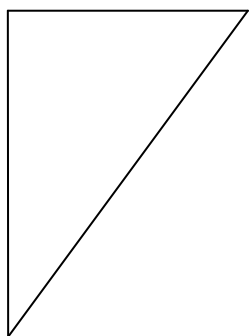
Schémata znázorňuje významné charakteristiky pro subjektivní ohodnocení faktorů:

Finanční výsledek 0 bodů 8



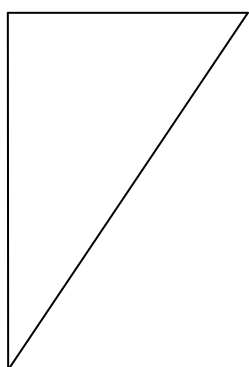
- 15 % + cash flow
- Break even point
- Stagnace
- Pod rizikem podnikání těžce zatížený podnik
- Podnik insolventní

Spokojenost finančních účastníků 0 bodů 11



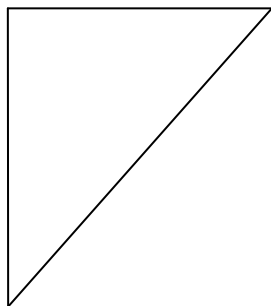
- Dodatečné peněžní výhody akcionářům
- Veškeré pohledávky zaplacený
- Všechny závazky dodrženy
- Využití úvěrů od dodavatelů
- Honba za úvěrem na překlenutí likvidity
- Factoring, Leasing

Spokojenost zákazníka 0 bodů 11



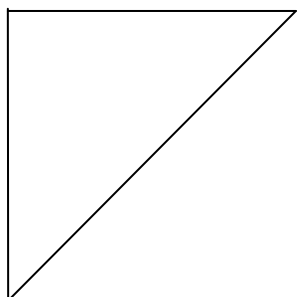
- Nepřetržitý růst obratu
- Kvalita a služby odpovídající očekávání
- Žádné reklamace
- Nepřetržitý reciproční styl se zákazníkem
- Intenzivní činnost marketingu
- Velkorysá orientace na zákazníka, reklamace, publicita
- Nedostatečný styl se zákazníky
- Ustrnulý prodejní program
- Časté reklamce

Výrobky odpovídajícího trhu 0 bodů 12



- Iniciativní výzkum trhu
- Krátká textace nových výrobků/služeb
- Flexibilita nabídky
- Opakované závazky
- Využití patentů, licencí
- Ustrnutí starém

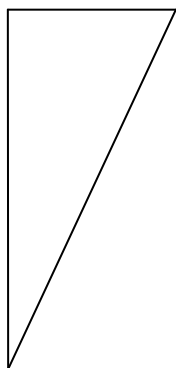
Výzkum trhu cílený na pokrok 0 bod 13



- Sledování vývoje ve vyspělých zemích
- Extrapolace tendencí s ohledem na místní poměry
- Velkorysá svoboda ve vývoji nových produktů a ocenění úspěchů
- Ocenění zralosti jednotlivých výrobků a služeb
- Výzkum a sledování alternativ pro zralé výrobky a služby

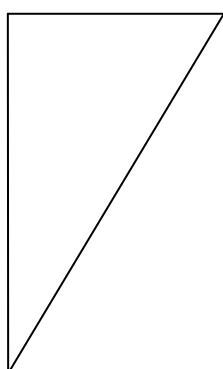
- Ustrnutí na starém

Školení a motivování zaměstnanci 0 bodů 8



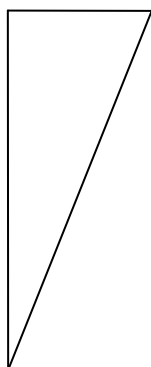
- Stanovení zodpovědnosti a pravomocí, a to na základě přesného popisu výkonné funkce
- Přísný výběr zaměstnanců
- Vnitropodnikové vzdělávání zaměřené na výkon příslušné funkce
- Vzdělávání zaměřené na zdokonalování dovedností
- Vzdělávací pobyty mimo podnik
- Odměny (povýšení) za dobrý výkon
- Pravidelná informovanost zaměstnanců
- Optimální věková složení zaměstnanců, délka prac. doby a min fluktuace

Kapitálová základna 0 bodů 10



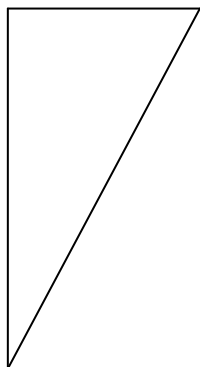
- absence dluhů
- Zdravý poměr vlastního kapitálu ke kapitálu cizímu
- Investice kryté z vlastního výnosu
- Dostatečné provozní rezervy (riziko u zákazníka)
- Skryté rezervy (ocenění inventáře)
- Velkorysá amortizace
- Zdravé investice

Spolehliví dodavatelé 0 bodů 7



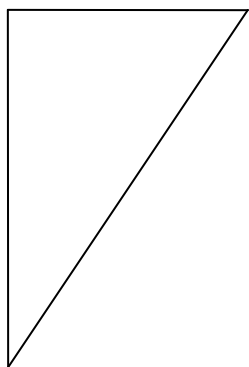
- Zodpovědnost dodavatelů za kvalitu
- Včasné a kvalitní dodávky
- Ochota a úzká spolupráce v otázkách tech. a cenového vývoje dodávek
- Spolehlivost a záruka dodávek do budoucnosti
- Možnost platby předem nebo v kratší lhůtě na základě skonta
- Existuje výběr dodavatelů

Výhodná lokalizace podniku 0 bodů 9



- Blízko k trhu
- Blízko k hlavním dodavatelům
- Dobré a spolehlivé spojení silniční, železniční a letecké
- Sociální klid
- Dobrá spolupráce s místními úřady a odbory
- Daňové a jiné politické výhody
- Zanedbatelná konkurence o zaměstnance

Poměr k životnímu prostředí 0 bodů 11



- Žádné restriktivní předpisy proti vlastní činnosti
- Účast v místních institucích
- Angažovanost v otázkách zabránění ohrožení prostředí
- Účast v programech na omezení plýtvání energií, snížení výparů
- Do atmosféry, zatížení okolí hlukem apod.
- Ochota pomoci sousedům
- Koncentrace na vlastní činnost²⁵

V diplomové práci bude tato metoda využívána v modifikované verzi. Aplikována bude na služby a rekreační střediska. Podrobnější modifikace bude v Aplikační části.

2.5.3 SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem pro systematickou analýzu, zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů, ovlivňujících strategické postavení podniku. SWOT analýza identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku, respektive příležitostmi a ohrožením a směřuje k syntéze jako východisku pro formulaci strategie. Cílem analýzy je identifikovat, nalézt a posoudit do jaké míry je současná strategie firmy a její silná a slabá místa relevantní a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí.

²⁵ POLLAK, H. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 122 s. ISBN 80-7179-803-7.

SWOT analýza neboli analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb se skládá z původně dvou analýz, a to analýzy SW a analýzy OT. Analýzou OT- příležitostí a hrozeb, se doporučuje začít, přichází z vnějšího prostředí firmy, a to jak makroprostředí (obsahuje faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technické), tak i mezzoprostředí (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, veřejnost). Poté následuje analýza SW, která se týká vnitřního prostředí firmy (cíle, systémy, procesy, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy, organizační struktura, kvalita managementu aj.)

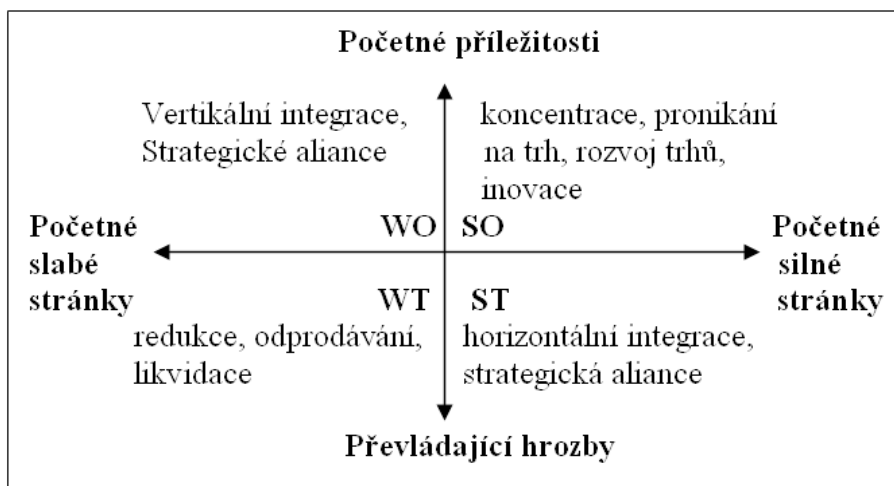
Obr. 2. 5 SWOT Analýza

<p>Silné stránky (strengths)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (weaknesses)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které podnik nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (opportunities)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníka a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (threats)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. Praha: Grada, 2008. s.103.

Silné a slabé stránky firmy se určují pomocí vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů. Při hodnocení silných a slabých stránek může být jako výchozí základna pro vyjádření určitého stavu použita klasifikace hodnotících kritérií buď podle nástrojů marketingového mixu 4 P – produkt, cena a kontraktační podmínky, distribuce, místo prodeje, marketingová komunikace, případně podrobněji podle jejich dalších znaků. Jednotlivým kritériím, která byla vybrána s použitím různých výzkumných technik (dotazováním, brainstormingem, diskuse atd.) je přisouzena váha (1-5), a dále jsou kritéria vyhodnocována pomocí škálování. Obvykle se používá škála v rozmezí -10 až +10, přičemž 0 znamená, že kritérium není zařazeno mezi silné ani mezi slabé stránky. Takto firma získává základní přehled o svých silných a slabých stránkách, které doplněné o předpoklady vzniku příležitostí a hrozeb, dále poměřuje se svými schopnostmi výroby vyvíjet, výrobky vyrábět, financovat podnikatelské záměry a se schopnostmi managementu firmy.

Obr. 2. 6 Využití SWOT Analýzy při koncipování strategie



Zdroj: WEBER, J. Management: základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press 2000, s. 430.

SWOT analýza může být velmi užitečným způsobem sumarizace mnoha analýz (analýzy konkurence, strategických skupin atd.) a jejich kombinování s klíčovými výsledky analýzy prostředí firmy a jejich schopnostmi. Tato analýza může být také využita k identifikaci možností dalších unikátních zdrojů nebo klíčových kompetencí firmy.

Nevýhodou SWOT analýzy je, že je příliš statistická a navíc velmi subjektivní. SWOT analýza je oblíbená, ale její přínos pro tvorbu strategických marketingových dokumentů není nijak podstatný.

SWOT analýzu je možné využít jako silný nástroj pro stanovení a optimalizaci strategie společnosti, projektu nebo zlepšování stávajícího stavu či procesů. Při této možnosti je možné se rozhodovat pro kterou strategii se management rozhodne. Nabízí se tyto možnosti:

- **MAX-MAX strategie** – maximalizací silných stránek – maximalizovat příležitosti
- **MIN-MAX strategie** – minimalizací slabých stránek – maximalizovat příležitosti
- **MAX-MIN strategie** – maximalizací silných stránek – minimalizovat hrozby
- **MIN-MIN strategie** – minimalizací slabých stránek – minimalizovat hrozby.

2.5.4 Model PERMANENT

Model PERMANENT (Performance Oriented Management System for Enterprise) je vybudován na nejlepších zkušenostech vybraných prvků české Soustavy řízení Baťa. Vazba těchto tradic ověřených zkušeností na nejlepší současné poznatky o řízení podniků, vytváří ojedinělý model, který může Česká republika nabídnout i jako přínos Evropské unii. Model je založen na aplikaci prvků kvality, znalostí, inovací a kreativity ve jménu dosahování žádoucích ekonomických výsledků.

Zjednodušený model, který byl v podmínkách Domu techniky Ostrava připraven autorským týmem ve spolupráci s externími spolupracovníky, obsahuje celkem **19 doporučení v 7 hlavních oblastech řízení podniku** (1. Globální podnikání a strategie, 2. Zákazník, 3. Přidaná hodnota, 4. Inovace, 5. Motivace lidí, 6. Znalosti a učení, 7. Vztah k okolí). V případě MSP není podmínkou aplikovat všech 7 oblastí, ale vybrat si jejich libovolný počet. Vybraná doporučení je poté nutno aplikovat s co největší pečlivostí a důkladností. Navržená měřítko pak jasně popisují dosahuje-li podnik očekávaných výsledků.

Vybrané principy:

1. Podnik funguje v globálním, nejen v lokálním prostoru: Řada úspěšných firem pronikla na lukrativní zahraniční trh a následně posílila i svou pozici v ČR.

2. Podnik je "továrnou na inovace": Úspěšné podniky se kromě orientace na technologické inovace věnují také inovacím v oblasti obchodu, marketingu a řízení výkonnosti podnikových procesů.

3. Podnik je spjatý se svým regionem: Úspěšné firmy prostřednictvím svých modelů sociální odpovědnosti, které mají hmatatelné dopady v jejich regionu, si upevňují svou regionální pozici a utvářejí předpolí pro následnou expanzi do celé ČR a zahraničí. Zároveň spoluutvářejí dobrou image regionu a tím posilují možnost udržení klíčových zaměstnanců.

4. Zaměstnanci jsou spolupodnikatelé a spolupracovníci, ne "námezdníci": Úspěšné firmy využívají schopnosti svých zaměstnanců a vnímají je jako klíčový faktor dlouhodobé konkurenceschopnosti.

5. Každý útvar, proces a jedinec musí přidávat hodnotu. Přidaná hodnota, ne zisk, je mírou podnikové (i národní) výkonnosti a konkurenceschopnosti: Úspěšné firmy vnímají zisk jako účetní kategorii. Svou vnitřní výkonnost odvíjejí od přidané hodnoty a procesy, které nevytvářejí hodnotu minimalizují.

6. Znalosti jsou nejdůležitější formou kapitálu podniku i ekonomiky: Úspěšné firmy realizující investice do znalostní oblasti mohou dosahovat výrazně vyšší návratnosti a zároveň vytvářejí jedinečný zdroj (znalosti), který se využíváním neničí, ale naopak roste.

7. Vzdělávání je úzce spjato s podnikovou praxí a za to nese odpovědnost management podniku: Úspěšné firmy se zaměřují na rychlou aplikaci získaných poznatků do praxe. Tím zvyšují výkonnost svých lidí i celé firmy.

8. Podnikatelsky zaměřená univerzita neprodukuje absolventy, ale potenciál pro nové, konkurenceschopné firmy, v nichž jsou absolventi "zabaleni": Úspěšné firmy podporují podnikatelství na univerzitách jako zdroj své budoucí prosperity v daném území. Mají zájem na kultivaci odborníků a profesionálů pro svůj obor a oblast podnikání.

9. Správná, globální strategie je páteří podnikové činnosti. Rozhoduje akčnost a ne pouhá proklamace: Úspěšné firmy pracují s globální vizí, porovnávají se s nejlepšími a zapojují se do procesu využívání nových poznatků. Správné strategické směřování vyžaduje denní pozitivní příklady a podněcování nejbližšího okolí.

10. Služba veřejnosti a uspokojení zákazníka jsou cílem podnikání: Úspěšné firmy se zaměřují na uspokojení zájmových skupin (stakeholders). Ovlivňují tím své okolí tak, aby posílily svou konkurenční pozici a image zvyšující hodnotu jejich značky.²⁶

²⁶ PETŘÍKOVÁ, R.: *Český systém řízení*. Moderní řízení, 2006, č. 3, s. 9-11. ISSN 0026-8720.

2.5.5 Metoda Balanced ScoreCard (BSC) - systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku

Metoda Balanced Scorecard (BSC) vyvolává s ohledem na formování konkurenceschopnosti firmy největší pozornost. Tvoří ji pět základních komponentů:

- Vize a strategie firmy.
- Znalosti, inovace, zaměstnanci (tzn. výchozí potenciál ke zvyšování schopností firmy).
- Interní procesy (zejména jde o změny výkonnosti interních procesů).
- Spokojení zákazníci.
- Finance (tzn. finanční cíle pro dosažení úspěšné strategie – jde o finální komponent v rámci interakcí BSC).

Balanced Scorecard je relativně nová, nicméně velmi populární a již v praxi ověřená metoda. V osmdesátých letech dvacátého století s ní přišli ekonomové Robert Kaplan a David Norton. Snažili se dát manažerům do ruky nástroj, kterým by mohli efektivně řídit celou firmu. Řídit ji v souladu s předem danou strategií a také systematicky kontrolovat, nakolik je tato strategie opravdu plněna. K tvorbě metody je zřejmě motivovala neuspokojivá situace, která vládla, a samozřejmě stále ještě vládne, v mnoha organizacích. Strategie bývá vytvářena jen formálně, její dodržování není efektivně kontrolováno a z případného neplnění nejsou odvozovány konkrétní následky. Norton a Kaplan vytvořili systém, který právě práci se strategií dává řád. Má celou řadu předností, především přehlednost a – je-li systém scorecardů správně implementován - tak i jednoduchost. Balanced Scorecard navíc řeší ještě jeden problém. Problém rychlého růstu firmy, kdy management ztrácí kontrolu nad rozvětvenou organizační strukturou a potřebuje soustředit všechny zdroje firmy jedním směrem. Umožňuje sladit úsilí pracovníků na různých úrovních řízení a v různých organizačních jednotkách organizace.

Vize

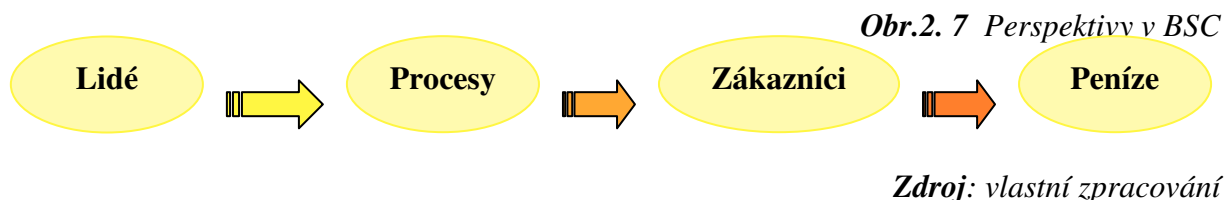
Na začátku určí management vizi společnosti. Vize by měla být konkrétní a měla by v zásadě vyjadřovat, jak si vedení představuje činnost organizace za ideálních okolností.

Strategické cíle

Je-li strategie hotova, je třeba z ní odvodit základní cíle. Tyto cíle musí být vybrány tak, aby platilo, že budou-li dosaženy, bude vize organizace naplněna. Cíle by se také měly týkat oblastí, které jsou nějakým způsobem problematické a je třeba je řešit. Cíle se zařazují do tzv. perspektiv.

Perspektivy v BSC

Cíle, ke kterým management dojde, se řadí do skupin - tzv. perspektiv. Perspektivy jsou logicky uspořádané od nejnižší perspektivy potenciálu po nejvyšší perspektivu finanční. Tedy tak, že vždy nižší perspektiva tvoří základ té vyšší.



Perspektiva Lidé

Do nejnižší perspektivy patří například zaměstnanci, jejich znalosti, návyky, kvalifikace, ale také inovační procesy nebo vlastní organizační struktura podniku. Typickým sledovaným cílem může být například fluktuace pracovníků nebo jejich kvalifikace. Je-li tato nejnižší perspektiva podniku v pořádku, může správně fungovat i jí nadřazená perspektiva operačních procesů.

Perspektiva Procesy

Sem patří samotný provoz organizace. Tedy výroba, logistika, práce se zákazníky, inovace, kvalita atd. Tato oblast je ve firmách relativně dobře sledována již současnými controllingovými nástroji, oproti jiným perspektivám je zde lehčí měřit dosahování cílů. Ukázkovým cílem této perspektivy by mohly být například krátké dodací doby výrobků, náklady na výrobek nebo využívání určité technologie ve výrobě. Úspěšně splněné cíle z perspektivy „Procesy“ jsou nutnou podmínkou dobrých vztahů se zákazníky. Mohou však být dosahovány pouze za podmínky, že jsou plněny cíle z perspektivy lidé.

Perspektiva Zákazníci

Zákazníci mohou být dlouhodobě spokojeni pouze v případě, že je provoz organizace v pořádku. Nad perspektivou operačních procesů je tedy perspektiva zákaznická. Do ní patří přínos organizace pro zákazníky. Typickým cílem tedy může být například úspěch na určitém trhu. Právě úspěch u zákazníků přímo podmiňuje dobré výsledky v nejvyšší, finanční perspektivě.

Perspektiva Peníze

Údaje patřící do finanční perspektivy jsou obecně ve firmách sledovány velmi pečlivě a bývá jim připisován velký, někdy dokonce přehnaný důraz. Typicky může jít například o ukazatele vycházející z rozvahy, z výkazu zisku a ztrát, z výkazu cash flow nebo o známé ukazatele ROI, ROA. Důraz na ně je svým způsobem oprávněný, neboť ukazují plnění základního smyslu podnikání – růstu majetku vlastníka. Na druhou stranu nesmíme zapomínat, že až na výjimky zobrazují minulost, zatímco pro rozhodování je důležitá budoucnost. Řízení firmy pouze podle nich by také mohlo vést k nevhodnému upřednostňování nižších krátkodobých výnosů před většími, dlouhodobými. Typickým cílem z této perspektivy může být například výše ukazatele EVA nebo čistý zisk. Tato perspektiva nemusí být vždy vrcholová – v nekomerčních organizacích jde často o spokojenost zákazníka mnohem více než o zhodnocení investovaného kapitálu.²⁷

2.5.6 „Bostonská“ matice BCG - matice růst/tržní podíl

BCG matice je pojem marketingu a managementu, označující portfoliový model strategie, který vyvinula americká společnost „The Boston Consulting Group“ (odtud BCG). Matice ukazuje spojitosti mezi tempem růstu obchodů a konkurenční pozicí společnosti. Slouží především manažerům společností jako pomoc při řízení a rozhodování se o zdrojích.

Základem analýzy portfolia je tzv. Boston Consulting Group Business matice. Použití matice probíhá ve třech krocích:

- rozdělení podniku na strategické podnikatelské jednotky (strategic business units),
- vzájemné porovnání jednotlivých SBU a jejich přínosů,

²⁷ Daky.estranky.cz [online]. 2005 - 2009 [cit. 2010-02-20]. Co je to strategie a strategické řízení. Dostupné z WWW: <<http://www.daky.estranky.cz/stranka/strategicke-rizeni>>.

- vývoj strategických cílů s ohledem na jednotlivé SBU.

Podle BCG matice jsou strategické podnikatelské jednotky rozděleny do čtyř kvadrantů podle toho, jaký podíl na trhu jednotlivé SBU zaujímají a jaký se předpokládá rozvoj konkurenčního okolí. Jednotlivé kvadranty BCG matice se nazývají: Otazníky (Question marks), Hvězdy (Stars), Dojné krávy (Cash cows) a Bídni psi (Dogs).

Otazníky

Jde o výrobky ve stádiu zavádění na trh, vyžadují značné finanční vstupy, ale jsou šancí do budoucna. Průzkum trhu rozhodne, jestli do nich dále investovat nebo je stáhnout.

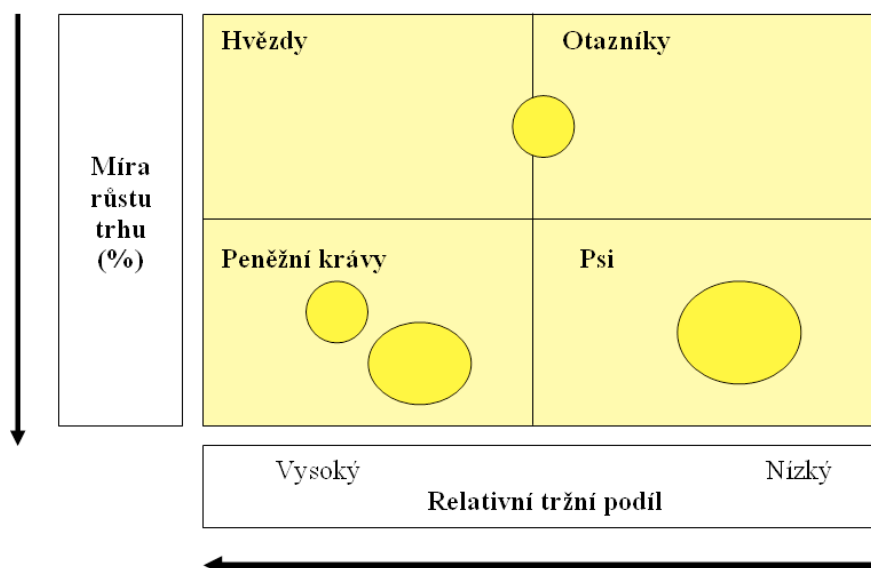
Hvězdy

Produkty, které mají nejlepší obchodní výsledky co do růstu tempa obratu, tak do podílu na trhu. Udržení těchto výsledků je také finančně náročné, ale výsledkem je vysoký zisk.

Dojné krávy

Hlavní finanční opora firmy, přinášejí vysoké zisky, aniž by vyžadovaly větší finanční vklady. Umožňují podporovat rozvoj nových aktivit, případně krýt ztráty z útlumu ne-ziskových výrobků nebo aktivit.

Obr.2. 8 : Matice BCG



Zdroj: vlastní zpracování

Bídní psi

Patří sem produkty, které končí svou komerční dráhu. Je na zvážení podniků, jak dlouho se vyplatí příslušný produkt udržovat na trhu a podporovat jejich prodej zesílenou marketingovou politikou.

Je zřejmé, že jednotlivé produkty postupně mění svou pozici v portfoliu. Analýzy dosavadního vývoje a pravděpodobnosti budoucího vývoje těchto pozic jsou velmi dobrým základem pro stanovení marketingových cílů.

2.5.7 PEST analýza

PEST analýza neboli analýza obecného prostředí zkoumá prostředí politické a legislativní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické. Všeobecně se jedná o strategický audit vlivu makrookolí. Podnikatelské prostředí organizace se skládá ze všech vnějších vlivů, které působí na rozhodování firmy a její výkonnost. Stalé častěji se používá i doplněná metoda PESTE, která je doplněna o ekologické faktory, které ovlivňují vnější prostředí podniku. Mohou to být například faktory uvedené v následující tabulce.

Tab. 2. 3 PEST faktory

Politické faktory <ul style="list-style-type: none">➤ Antimonopolní regulace➤ Ochrana životního prostředí➤ Daňové právo➤ Bariéry zahraničního obchodu➤ Přístup k zahraničním investorům➤ Stabilita vlády➤ Regulace mezd	Ekonomické faktory <ul style="list-style-type: none">➤ Trendy GNP➤ Úroková míra➤ Nabídka peněz➤ Míra inflace➤ Míra nezaměstnanosti➤ Devalvace/revalvace➤ Změny v životním stylu
Sociálně-kulturní faktory <ul style="list-style-type: none">➤ Kariérová očekávání➤ Spotřebitelská aktivita➤ Počet uzavíraných manželství➤ Věkové rozvrstvení➤ Míra porodnosti➤ Regionální rozdělení obyvatelstva	Technologické faktory <ul style="list-style-type: none">➤ Výdaje na výzkum a vývoj➤ Zaměření na technologie➤ Patentová ochrana➤ Automatizace➤ Transfer technologií

Zdroj: vlastní zpracování

Tato tzv. PEST analýza přispívá k celkové strategické analýze čtyřmi způsoby:

- lze ji použít jako kontrolního seznamu,
- může pomoci identifikovat určitý počet klíčových vlivů v prostředí,
- může napomoci identifikovat dlouhodobé hybné síly či spouštěče změny,
- pomáhá zkoumat různý dopad externích vlivů na organizaci.

V rámci PEST analýzy si manažeři mohou klást řadu otázek.

- Které faktory prostředí ovlivňují naši organizaci?
- Které z těchto faktorů jsou nejdůležitější v současnosti?
- Které faktory budou nejdůležitější v několika příštích letech?²⁸

Cílem této kapitoly bylo shrnout teorii cestovního ruchu a teorii konkurence. Během této kapitoly bylo popsáno co je cestovní ruchu, jaké poskytuje služby a poté postupně rozebrány ubytovací služby. Konkurenceschopnost zde byla rozebrána podle různých ekonomů a také z různých pohledů.

Cílem metodologické části bylo nalézt ty nejvhodnější metody pro použití pro aplikační část této práce, a to porovnání konkurenceschopnosti dvou rekreačních středisek. Pro praktickou část byly tedy vybrány, dle předchozího teoretického rozboru, tyto metody: Porterův model konkurenčních sil, pragmatický model měření konkurenceschopnosti podniků a analýza SWOT. Tyto metody byly vybrány z důvodu různorodého zaměření a převážně zohledňování většího množství pohledů.

²⁸ BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1997. 123 s. ISBN 80-85943-41-7.

3 APLIKAČNÍ ČÁST

3.1 Kriteriační konkurenční analýza

3.1.1 Charakteristika odvětví

Cestovní ruch je velmi specifické odvětví, zabývá se poskytováním služeb, které mají také své specifické vlastnosti jako jsou pomíjivost, nehmatatelnost, neskladnost a velmi lehké kopírování služeb. Současně se jedná o odvětví, ve kterém je do začátku zapotřebí velkého množství finančních prostředků, pro vybudování základny nebo střediska, kde se bude cestovní ruch soustředit.

3.1.2 Konkurenční společnosti v regionu

Konkurenční analýza je zaměřena na dvě konkurenční společnosti v regionu, rekreační areál Kamínka Roštín a rekreační středisko Ranč Kostelany. Tyto dvě střediska byla vybrána na základě podobnosti poskytovaných ubytovacích, stravovacích i doplňkových služeb, další jiná střediska s podobnými službami, které by si mohly konkurovat a jsou umístěna v oblasti Chřibů nejsou.

3.1.2.1 Rekreační areál Kamínka Roštín

Rekreační areál Kamínka Roštín se nachází uprostřed Chřibských lesů, 17 km jihozápadně od města Kroměříž. Okolím vedou řádně značené turistické stezky i cyklotrasy. Pravidelně se zde pořádají různé sportovní akce, například volejbalové, nohejbalový turnaj, cyklistický maratón nebo sportovní víceboj družstev, hudební akce, mezi které patří letní festival Slavnosti piva, folklorní festival a jiné akce jako pohádková kamínka, letní dětské tábory, vepřové hody a další.

Rekreační areál Kamínka nabízí stylovou restauraci a možnosti ubytování, dále také travnaté plochy pro stanování, sociální zázemí, umělou víceúčelovou sportovní plochu, přírodní travnaté i písčité hřiště, dětské hřiště, kuželky. Areál je ideálním místem pro letní

dětské tábory, školy v přírodě a školní výlety, sportovní a firemní kurzy, soustředění a rovněž pro soukromou rekreaci. Tento areál nabízí možnost pronájmu celého areálu i restaurace dle požadavků klienta včetně přípravy gurmánských specialit.

Obchodní firma: Rekreační středisko Kamínka Roštín

Provozovatel: RUDOLF JELÍNEK a.s.

Sídlo: Vizovice, Razov 472, PSČ 763 12

Právní forma: Akciová společnost

Statutární orgán – představenstvo: Ing. Miroslav Rychna

Základní kapitál: 750.000 Kč.

Historie

Na místě kde nyní stojí rekreační areál původně stál hospodářský dvůr náležející k panství Střílky. Dvůr byl jedním ze čtyř panských dvorů. Dobu velkého rozkvětu prožilo panství v polovině 18. století, kdy byl jeho majitelem Antonín Amand Petřvaldský, budovatel slavného barokního hřbitova v nedalekých Střílkách. V letech 1762-1885 vlastnili panství (a s ním také Kamínku) hrabata Künburkové, v letech 1885-1911 tu hospodařili hrabata Herbersteinové. Poslední majitel, hrabě Vojtěch Herberstein, však střílecký velkostatek přivedl do dluhů, a proto jej roku 1911 prodal Pozemkové bance. Rozsáhlý majetek byl v následujících letech prodáván zájemcům po částech. Dvůr Kamínku koupil v roce 1913 majitel zborovického cukrovaru JUDr. Jindřich Friess a proměnil jej v samostatný velkostatek s názvem Roštín-Kamínka. V této podobě se statek zdárně rozvíjel.

Za druhé světové války byla na Kamínku jako na židovský majetek dosazena nucená správa. V roce 1945 byl velkostatek znárodněn, půda zčásti rozdělena drobným vlastníkům a lesy zařazeny pod správu Lesního závodu Kroměříž. Kamínka si i v rámci Lesního závodu uchovala postavení samostatného polesí. Objekty někdejšího velkostatku však nebyly plně využívány a postupně chátraly.

V roce 1978 celý areál zakoupila Okresní správa spojů Kroměříž s cílem vybudovat zde rekreační středisko pro vlastní zaměstnance. Po stavebním posouzení však musely být všechny stávající objekty nakonec zbourány a byla vypracována nová zastavovací studie.

Podle této studie byly vystavěny tři centrální chatky. V této fázi výstavby došlo ke změně vlastníka, areál zakoupilo JZD Družba Kroměříž a postavilo podnikové rekreační zařízení s dětským pionýrským táborem, který byl otevřen v roce 1988. Chátrající areál v roce 1996 odkoupila skupina MORAVIA holding, a.s., která jej postupně začala znovu zvelebovat. Po fúzi s dceřinou společností je nyní vlastníkem i provozovatelem areálu vizovická likérka RUDOLF JELÍNEK a.s. Koncem roku 2005 byla zahájena přestavba hlavní budovy restaurace. Z přírodních materiálů převažuje dřevo a kámen, nábytek v restauraci i pokojích je stylově vyroben ze starých 40letých modřínových a dubových sudů, ve kterých zrála zlatá slivovice a další věhlasné destiláty.²⁹

Ubytování a restaurace

Areál nabízí tři varianty ubytování, nejexkluzivnější ubytování nad restaurací ve stylově zrekonstruovaných pokojích, nebo stylové ubytování ve srubu, který nabízí obývací místnost s krbem, barevná TV, jídelní kout, vybavený kuchyňský kout, sedací souprava, sprchový kout, WC u srubu je k dispozici zastřešená terasa s posezením. Dalším typem ubytování je ubytování pro nenáročné v malých chatkách.

Originální a architektonicky jedinečná stylová restaurace je velmi vhodným místem pro svatební hostiny, rodinné oslavy s dětmi, romantická posezení u otevřeného krbu, ale i pro bujaré večírky všeho druhu. Restaurace poskytuje příjemný interiér provoněný dřevem ze starých modřínových a dubových sudů, ve kterých zrála zlatá slivovice a další věhlasné destiláty. K dispozici je samostatná místnost s promítacím plátnem, dataprojektorem i flipchartem na firemní setkání, semináře a školení. Kapacita restaurace je 100 míst a také je k dispozici venkovní posezení na zastřešené terase, která disponuje také 100 místy. Restaurace nabízí tradiční českou kuchyni, bohatě zásobený bar destiláty vizovické likérky Rudolf Jelínek i kvalitními značkovými víny, točené pivo a chlazené nápoje. V restauraci je k dispozici kulečník, stolní fotbal, šipky, dětský koutek.

²⁹ EUNECO.COM. Historie rekreačního areálu Kamínka Roštín. [online]. 2003. Dostupný z WWW: < <http://www.kaminka.cz/rekreace-nabidka-historie.php> >

Okolí rekreačního střediska Kamínka

Okolí Kamínky nabízí výborně značené turistické stezky i cyklotrasy, ideální terény pro běžkaře i sjezdové lyžování.

LESNÍ PENZION BUNČ: je turistické letovisko a rekreační středisko pohoří Chřibů. Vzdálenost 4 km.

ROZHLEDNA BRDO: na nejvyšším vrcholu Chřibů – Brdo 584m, vzdálenost 3,5 km.

KOUPALIŠTĚ ROŠTÍN: vzdáleného pouze 500m od Kamínky

KOMÍNKY: Pískovcový útvar, nazývaný "střed Moravy", vyhledávané vyhlídkové místo, vzdálenost 4,5 km směr Bunč - Kostelany.

VLČÁK: Samota 561 m n.m., směrem na Brdo, na hlavním hřebeni pohoří Chřibů, významná křižovatka turistických tras, vzdálenost 6 km.

CIMBURK: Dnes zřícenina, která zůstává hodnotnou ukázkou hradní architektury. Byl zbudován podle francouzských vzorů zakladatelem Bernardem z Cimburka roku 1320. V lesích poblíže hradu stojí osamělé skalisko Kozel a druhé skalisko zvané Kazatelna.

BUCHLOV: Hrad, který stojí severozápadně od Buchlovic na kopci vysokém 520m, založený v polovině 13. století. Vzdálenost 14 km, směrem na Uherské Hradiště.

ARCHEOSKANZEN MODRÁ: Velkomoravské opevněné sídliště středního Pošumaví. Představuje ideální podobu slovanského osídlení z doby Velké Moravy. Vzdálenost 16 km.

3.1.2.2 Rekreační středisko Ranč Kostelany

Ranč Kostelany se nachází v nádherném Přírodním parku Chřiby, jen několik kilometrů od Kroměříže. Ranč představuje věrnou kopii atmosféry Divokého Západu, jak ji znáte z dobrodružných filmů či knih. Ranč Kostelany neslouží jen vášnivým milovníkům koní, ale širokou nabídkou kvalitních služeb, programu a lákavým zázemím je určen prakticky všem.

Ranč Kostelany pořádá během roku velké množství akcí, mezi které patří vepřové nebo drůbeží hody, dětský den, den pro invalidní děti, noční koňskou show, Silvestr na ranči a mnoho dalších akcí.

Obchodní firma: Ranč Kostelany s.r.o.

Sídlo: Kostelany, 200 Kroměříž 767 01

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Statutární orgán: Pavel Mand'ák

Společníci: Pavel Mand'ák

Základní kapitál: 7 850 000,- Kč.

Hotel Crazy Mary a Restaurant & Saloon

Tři hvězdičkový hotel disponuje útulnými, stylově a komfortně zařízenými dvoulůžkovými pokoji a apartmány, vlastním sociálním zařízením, TV + SAT, telefonem. Součástí některých apartmánů je kuchyňka, balkón či terasa pro zpříjemnění pobytu.

Hotel nabízí doplňkové služby jako jsou využití aquacentra, kde se nachází bazén s protiproudem, whirlpool, saunu, na objednání jsou k dispozici ruční masáže. Mezi další nabízené služby patří využití bowlingu, zapůjčení horských kol, individuální jezdecký výcvik s instruktorem nebo vyjížděky na koních, a také billiard, stolní tenis, petangue, pronájem víceúčelového hřiště pro sportovní aktivity aj.

Restaurace "Saloon" byla otevřena v roce 2002 a celkově nabízí posezení pro 120 osob. Její součástí je salonek WESTERN s kapacitou až 60 míst, ve kterém je nabízen prostor pro uspořádání oslav, večírků či firemních a společenských akcí "na klíč" dle přání klienta. Pravidelně také pořádáme kulturní programy a produkce. V restauraci Saloon připojení k WiFi internetu zdarma.

Okolí

SKALISKO BULAČINA: blízko Rozsypalovy lesní osady (v r. 1966 byla vyhlášena chráněným přírodním útvarem). Pěšky asi 1 hodinu. Rozsypalova lesní osada rekreační středisko, v létě funguje i bazén. Pěšky asi 1/2 hodiny.

KOMÍNKY: v r. 1967 byly vyhlášeny chráněným přírodním územím (0,50 ha). Komínky jsou nazývány "středem Moravy", leží v nadmořské výšce 526 m. Pěšky asi 1/2 hodiny.

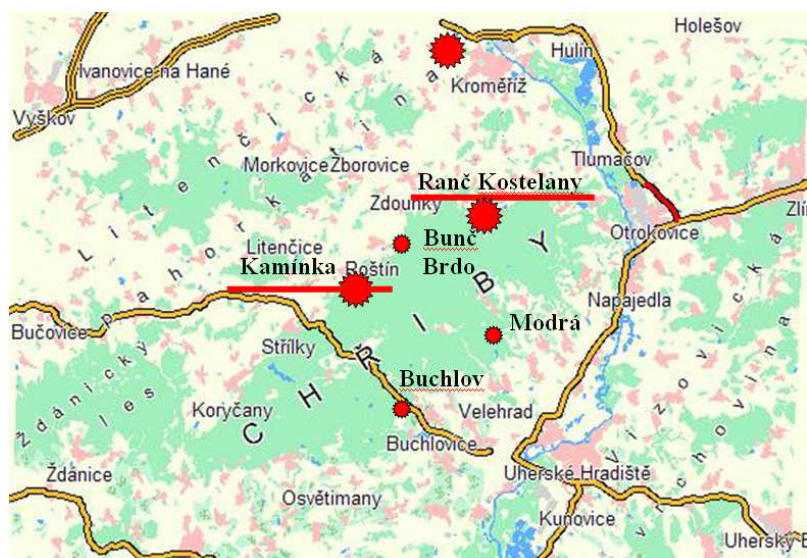
LESNÍ CHATA BUNČ: pěšky asi 1/2 hodiny.

BRDO : nejvyšší hora Přírodního parku Chřiby. nadmořská výška 587 m. Pěšky asi 2 hodiny

HRAD BUCHLOV: (na kole asi 1 1/2 hodiny)

KROMĚŘÍŽ: má co nabídnout milovníkům historie. Zdejší zahrady a zámek byly v r. 1998 zapsány na seznam světového kulturního a přírodního dědictví UNESCO. Střed města byl vyhlášen městskou památkovou rezervací.

Obr. 3. 1 Chřiby



Zdroj: vlastní zpracování

3.1.3 Faktory určující vývoj konkurenceschopnosti

Konkurence rekreačních středisek je v rámci regionu poměrně vysoká. Obě střediska nabízejí ubytovací i stravovací služby a dále poskytují různorodé společensko-kulturní a sportovní akce. Střediska jsou od sebe vzdálena necelých 15 Km a cyklostezka, která je propojuje je dlouhá asi necelých 10 Km. Obě rekreační střediska disponují profesionálními pracovníky, kvalitním vybavením a množstvím poskytovaných služeb.

V následující tabulce (Tab. 3. 1) uvádím jednotlivé faktory konkurenční rivality zmiňovaných rekreačních středisek.

Tab. 3. 1 Faktory konkurence

	Kamínka Roštín	Ranč Kostelany
Ubytování	Pension + sruby + chatky + stan	Hotel + stan
Stravování	Restaurace 200 míst	Restaurace 180 míst
Počet pořádaných akcí za rok	20	15
Technické vybavení	Vysoké	Vysoké
Úroveň propagace	Vysoká	Vysoká
Odborná kvalifikace zaměstnanců	Vysoká	Vysoká

Zdroj: vlastní zpracování

3.2 Porterův model konkurenčních sil

Další část se bude zabývat popisem praktické situace na trhu cestovního ruchu v oblasti Chřibů a k její analýze bude využita Porterova metoda pěti sil. Postupně budou rozebrány jednotlivé činitele, které jsou teoreticky rozpracovány v části metodologie.

3.2.1 Konkurenční síla vyplývající z rivality mezi konkurenčními podniky

Soupeření současných konkurentů na trhu, s menšími výkyvy, je dlouhodobě konstantní. Cíle a strategie konkurentů se vyznačují určitými společnými prvky, kdy významnou je snaha o vytvoření trendu, který pro podnik bude znamenat silný příjem po delší období. V oblasti, na kterou je soustředěna tato práce, jsou dvěma největšími konkurenty posuzovaná střediska a to Ranč Kostelany a Kamínka Roštín. Obě střediska mají své konkurenční výhody. Konkurenční výhodou pro podnik Ranč Kostelany je specifikace na western. Pro Kamínka Roštín je konkurenční výhodou zase různorodost služeb. Obě střediska mají svá specifika, která by si měly snažit upevnit a neustrnout na vývoji.

Oblast služeb je odvětví, které lze charakterizovat značnou dynamikou, a také odvětví kdy možnost kopírování není vůbec vyloučena. A proto rivalita mezi existujícími konkurenty je relativně vysokou. Podniky se mohou od konkurence prostřednictvím vhodné

sebe prezentace s důrazem na spojení silné vlastnické struktury, zdrojových možností a individuálního přístupu k zákazníkovi, lišit.

3.2.2 Konkurenční síla vyplývající z hrozby substitučních služeb podniků

Konkurenci ze strany substitučních služeb lze v tomto oboru chápat spíše jako firmy poskytující jednotlivé služby. Konkurenci pro rekreační středisko Kamínka je určitě nově vybudovaný bazén, od střediska vzdálený asi 0,5 Km, kde se v létě konají hudební zábavy a jiné společenské akce, nebo také nově zrekonstruovaná sokolovna v obci Roštín, která poskytuje jak ubytování a stravování, tak tělocvičnu a víceúčelové hřiště. Další konkurenci co se týče služeb, může středisku konkurovat lesní penzion Bunč, který také nabízí ubytování a stravování. Ale žádné z těchto zařízení neposkytuje komplexní nabídku služeb jako rekreační středisko Kamínka.

Co se týče konkurence ze strany substitučních služeb, je pro rekreační středisko Ranč Kostelany asi největším konkurentem lesní penzion Bunč, který je od Ranče Kostelany vzdálený asi 5 Km. Dalšími podniky, které nabízejí podobné služby jako Ranč Kostelany je Ranč Vlčák, který ale neposkytuje tak komplexní a různorodé služby a navíc je od střediska vzdálený asi 30 Km. Pro Kostelany by také mohla být co se týče substitučních služeb konkurence Lesní osada Kudlovská Dolina, která poskytovala ubytování, stravování, letní koupaliště a zábavní akce, ale areál je nyní z technických důvodů uzavřen. I středisko Ranč Kostelany má konkurenční výhodu vyplývající z hrozeb substitučních služeb.

3.2.3 Konkurenční síla vyplývající z hrozby vstupu nových konkurentů

V současné době, kdy je ekonomická situace v České republice velmi špatná, je vstup nových konkurentů na trh velmi malý. Vstup nových firem do tohoto odvětví je spojen s velkými náklady, a proto se vstup nových konkurentů nepředpokládá. Pouze je zde možnost změny podniků nabízených substitučních služeb. Vlastností služeb je, že se snadno dají

okopírovat nebo převzít od jiné společnosti a proto, je zde stálé ohrožení od podniků, které nabízejí podobné služby. Ale hrozba od nově vstupujících konkurentů je minimální.

Tab. 3. 2 *Přehled rekreačních středisek*

Rekreační středisko	Rok založení/otevření
Ranč Kostelany	2002
Kamínka	2006
Ranč Vlčák	2003
Dopravák Osvětimany	2002
U klokana Koryčany	2009

Zdroj: vlastní zpracování

3.2.4 Konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice dodavatelů

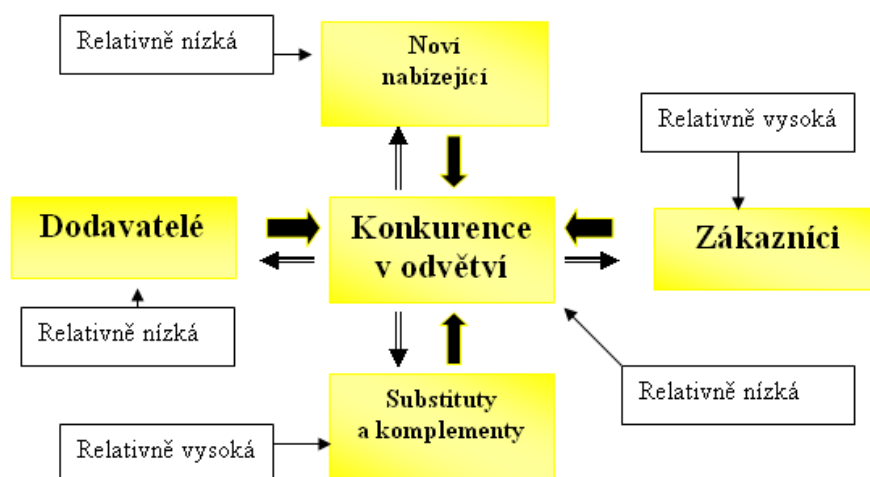
Tak jak se zákazníci musí přizpůsobit obchodním podmínkám rekreačního střediska, musí se rekreační střediska podřídit obchodním mechanismům svých dodavatelů. V oblasti služeb střediska nemají mnoho dodavatelů, na většinu služeb mají své zaměstnance a dodavatelé tvoří pouze doplňkové drobnosti, jako je například jídlo a nápoje do restauračního zařízení nebo některé dodavatele společensko-kulturních akcí.

Oba podniky mají podobnou vyjednávací pozici u dodavatelů, rekreační areál Ranč Kostelany, má snazší pozici v tom, že většinu představitelů a dodavatelů společensko-kulturních akcí zaměstnávají a mají tak s nimi snazší vyjednávací pozici. Kdežto rekreační areál Kamínka vždy najímá cizí dodavatele, ale jeho výhodou je to, že již vlastní určité zkušenosti a tradici a má dobré vztahy s těmito dodavateli a udržuje s nimi opakovaný kontakty.

3.2.5 Konkurenční síla vyplývající z vyjednávací pozice kupujících

Vliv zákazníků nebo odběratelů služeb poskytovaných rekreačními středisky je v poslední době velice ovlivněn ekonomickou situací jak na českém trhu, tak na světovém trhu. Zájem o tyto akce je nižší než dříve, ale i tak je stále dost velký zájem o zábavní akce, lidé se snaží stále uniknout všednímu světu a jdou se bavit. Rekreační střediska se snaží zaujmout velké množství klientů, proto pořádají akce různých typů. Rekreační areál Kamínka například pro zájem různých věkových skupin lidí pořádá tři různé společenské akce pro mladé festival Pivní slavnosti, pro starší klientelu folklorní festival a také pořádá akci nazvanou Les plný pohádek pro nejmenší. Zájem a vyjednávací pozice kupujících zde hraje velkou roli, protože střediska se snaží své klienty zaujmout a přilákat jich co nejvíce.

Obr. 3. 2 Porterův model konkurenčních sil rekreačních středisek Kamínka a Kostelany



Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že dvě z pěti sil Porterova pěti faktorového modelu jsou po provedené analýze hodnoceny jako relativně vysoké, je třeba se zaměřit právě na tyto faktory. V obchodní strategii podniku by měly být definovány nástroje, které umožní podniku čelit těmto významným konkurenčním silám nebo je přímo obrátit ve svůj prospěch. Obecně je třeba, aby se střediska od svých konkurentů odlišily a vytvářely tak pro své klienty vyšší hodnotu.

3.3 Pragmatický model měření konkurenceschopnosti

Tato část práce je věnována aplikaci modifikovaného pragmatického modelu konkurenceschopnosti na vybranou skupinu podniků. U každého rekreačního střediska bylo zjišťováno, do jaké míry splňuje konkrétní požadavky u všech deseti zvolených faktorů. Následně byly tyto parametry obodovány pro každý podnik, podle toho jak daný podnik splňuje konkrétní požadavky u zvolených faktorů. Bodové hodnocení bylo stanoveno dle pragmatického modelu od Pollaka, pouze bylo modifikováno pro odvětví cestovního ruchu. Nula bodů znamená nejhorší stanovisko a plný počet bodů znamená nejlepší stanovisko.

3.3.1 Hodnocení vitality podniku – Rekreační středisko Kamínka Roštín

Tab. 3. 3 Hodnocení vitality Kamínka Roštín

1. Finanční výsledky (0-8 bodů)		
Cash flow 15% +	8	Středisko má velmi dobré finanční výsledky.
Stagnace	4	Podnik se snaží o vývoj služeb a inovace. Ale nyní spíše zaujal pozici stagnace.
Vysoce rizikové podnikání	2	Oblast cestovního ruchu není rizikovou oblastí.
Podnik nevhodný pro úvěr	6	Zisky pokrývají náklady, zisk je celkem pravidelný, v letní sezónu větší.
Podnik insolventní	8	Za podnikem stojí velký a prosperující podnik.
Průměr	28/5= 5,6	Finanční výsledky střediska jsou nadprůměrné a středisko má dobré finanční výsledky.

2. Uspokojení finančních zákazníků (0-10 bodů)		
Veškeré pohledávky zaplacený	10	Podnik má splacenou většinu pohledávek, jsou zde problémy jen s drobnými pohledávkami.
Všechny závazky dodrženy	10	Podnik dodržuje všechny své závazky.
Využití úvěrů od dodavatelů	3	Podnik nevyužívá úvěry od dodavatelů, pouze minimálně.
Průměr	23/3= 7,7	Velmi dobré výsledky podnik dosáhl i

		v uspokojení fin. zákazníka. Podnik dodržuje závazky i závazky vůči němu jsou dodržovány.
--	--	---

3. Kapitálová základna (0-10 bodů)		
Absence dluhů	10	Podnik má dostačující finanční základu. A ze zisků z minulých období.
Zdravý poměr vlastního kapitálu ke kapitálu cizímu	8	Převažuje zde vlastní kapitál.
Investice kryté z vlastního výnosu	10	Investice jsou kryté především z vlastních výnosů.
Dostatečné provozní rezervy	10	Rezervy jsou dostatečné.
Zdravé investice	10	Podnik investuje pouze do rozvoje střediska.
Průměr	48/5 = 9,6	Kapitálová základna podniku je velice silná. Podnik má skoro 100% ohodnocení.

4. Spokojenost zákazníka (0-13 bodů)		
Nepřetržitý růst obrátu	9	Mírný nepřetržitý růst, spíše stagnace.
Kvalita a služby odpovídající očekávání	13	Kvalita i služby odpovídají ceně.
Žádné reklamace	11	Středisko má pouze drobné upomínky na chod střediska a drobné reklamace.
Nepřetržitý vzájemný styk se zákazníkem	13	Podnik si zakládá na nepřetržitém styku se zákazníky.
Intenzivní činnost marketingu	10	Pro tuto oblast mají speciálního zaměstnance, který se stará o intenzivní marketing.
Nedostatečný styk se zákazníky	3	Nedostatečný styk se zákazníky je pouze minimální.
Ustrnulý prodejní program	9	Středisko pořádá pravidelné akce každoročně.
Průměr	68/7 = 9,7	V tomto kritériu středisko získalo nejslabší ohodnocení, ale i tak je výsledek velmi dobrý.

5. Služby odpovídající trhu (0-12 bodů)		
Iniciativní výzkum trhu	11	Podnik se zajímá o průběh změn na trhu.
Šířka nabízených služeb	12	Podnik poskytuje ubytovací, stravovací, společensko-kulturní, sportovní i doplňkové služby.
Flexibilita nabídky	8	Podnik poskytuje služby především sezónně, dle přání zákazníka.
Opakované zakázky	12	Mnoho zákazníků opakuje svoji návštěvu.
Ustrnutí vývoje	9	Středisko je poměrně krátkou dobu kompletně po rekonstrukci a poskytované služby se nyní nachází v menším ustrnutí vývoje.
Průměr	52/5 = 10,4	Výborné bodové ohodnocení získala široká nabídka služeb a opakované zakázky, které jsou pro podnik velkou silnou stránkou.

6. Výzkum trhu zacílený na rozvoj podnikání (0-10 bodů)		
Sledování vývoje v pokročilých regionech	10	Podnik neustále sleduje vývoj.
Přiblížení tendencí s ohledem na místní poměry	9	Samozřejmostí je ohled na místní poměry, podnik se, ale snaží i o rozvoj a poskytování služeb na širší oblast.
Ocenění zralosti výrobků a služeb	10	Středisko pořádá akce, které mají již svou tradici.
Výzkum a sledování alternativ pro zralé služby	8	Této problematice se středisko věnuje.
Ustrnutí na současném stavu	6	Podnik se snaží o neustálé inovace a změny, jak v pořádání různých cenových akcí, tak v pořádání společensko-kulturních akcí.
Průměr	43/5 = 8,6	Podnik se snaží sledovat trend a vývoj a přizpůsobovat se mu. Výsledek je velice dobrý.

7. Dostupnost služby (0-12 bodů)		
Blízkost trhu	7	Středisko se nachází asi 15 Km od Kroměříže.

Hlavní dodavatelé dobře dostupní	5	Většina dodavatelů je z města Kroměříže.
Dobrá spolehlivá silniční nebo železniční spojení	7	Z Kroměříže jezdí pravidelná autobusová linka do obce Roštín, zastávka je vzdálená asi 2 Km.
Sociální klid	12	Středisko je situované v lesích asi 2 Km od malé vesnice.
Dobrá spolupráce s místními úřady	11	S místními úřady nejsou žádné problémy.
Zanedbatelná konkurence trhu	10	Největšími konkurenty jsou rekreační středisko Ranč Kostelany, který se nachází od Kamínek pouze 10 Km, ostatní rekreační střediska jsou vzdálena 25-30 Km.
Průměr	52/6= 8,9	Další slabší stránkou podniku je dostupnost střediska, bodové hodnocení je také slabší.

8. Poskytované služby (0-7 bodů)		
Společensko-kulturní služby	7	Středisko nabízí velmi zajímavé a atraktivní společensko-kulturní služby.
Sportovní služby	7	Ve středisku se nachází tři víceúčelová hřiště.
Wellness, sauna	4	Přímo ve středisku je pouze sauna.
Služby poskytované v okolí	5	Asi 3 Km je od střediska vzdálena sportovní hala, Wellness, sauna, letní koupaliště.
Ubytování, stravování	7	Středisko nabízí různé druhy ubytování a stravování v různých cenových relacích.
Průměr	30/5= 6	Středisko nabízí zajímavé a různorodé služby, výsledek je velice dobrý.

9. Reklama a propagace (0-11 bodů)		
Reklama v médiích	10	Spíše regionální média, regionální noviny a regionální televize.
Sponzoring	11	Na sponzoringu se podílí pouze Rudolf Jelínek.
Kvalitní webové stránky	11	Webové stránky jsou přehledné, informativně i zajímavě pestré.

Kvalitní katalogy a brožury	8	Středisko má precizně vypracované katalogy, jídelní lístky, a jiné. Ale pouze pro konané akce a doplňkové informace.
Informace jen na webu	9	Informace především z webu.
Průměr	49/5= 9,8	Středisko se jde s dobou a informace svým klientů předává především přes web. Katalogy a brožury mají jen doplňkové informace.

10. Školený a motivovaný personál (0-7 bodů)		
Vnitropodnikové školení usnadňující vykonávat funkci	6	Zaměstnanci podstupují pravidelné školení, které organizuje Rudolf Jelínek a.s.
Školení podporující dosažení vyšších schopností	6	Zaměstnanci vyšších pozic, pravidelně podstupují školení, které podporuje dosažení vyšších schopností.
Pravidelné služební cesty do nabízených lokalit	5	Služební cesty absolvují pouze zaměstnanci vyšších pozic.
Neosobní styk se zaměstnanci	3	Styk se zaměstnanci je velmi založen na profesionální úrovni.
Průměr	20 /4= 5	Špatné hodnocení podnik získal v neosobní styku se zaměstnanci, podnik se snaží udržet si profesionální úroveň, ale i přátelské jednání.

Celkem	81,3	VITALITA PODNIKU JE TĚMĚ ZARUČENA
---------------	-------------	--

Zdroj: vlastní zpracování

3.3.2 Hodnocení vitality podniku – Rekreační středisko Ranč Kostelany

Tab. 3. 4 Hodnocení vitality Ranč Kostelany

1. Finanční výsledky (0-8 bodů)		
Cash flow 15%+	0	Hospodářský výsledek je záporný.
Stagnace	2	Podnik se snaží o vývoj služeb a inovace.

Vysoce rizikové podnikání	2	Oblast cestovního ruchu není rizikovou oblastí.
Podnik nevhodný pro úvěr	8	Zisky nepokryjí náklady, podnik nemá pravidelný zisk.
Podnik insolventní	6	Za podnikem stojí velký a prosperující podnik.
Průměr	18/ 5= 3,6	Slabý průměr je dán špatným hospodářským výsledkem společnosti a kvůli neziskovosti také stagnace firmy.

2. Uspokojení finančních zákazníků (0-10 bodů)		
Veškeré pohledávky zaplacený	9	Podnik má splacenou většinu pohledávek, jsou zde problémy jen s drobnými pohledávkami.
Všechny závazky dodrženy	10	Podnik dodržuje všechny své závazky.
Využití úvěrů od dodavatelů	0	Podnik nevyužívá úvěry od dodavatelů.
Honba za úvěrem na překlenutí likvidity	0	
Průměr	19/4= 4,8	Kritérium uspokojení finančních zákazníků, má také jedno z nejhorších výsledků.

3. Kapitálová základna (0-10 bodů)		
Absence dluhů	10	Podnik má dostačující finanční základnu.
Zdravý poměr vlastního kapitálu ke kapitálu cizímu	8	Ještě se dá hovořit o zdravém poměru.
Investice kryté z vlastního výnosu	5	Investice jsou z poloviny kryté vlastními výnosy a z poloviny cizími zdroji.
Dostatečné provozní rezervy	0	Provozní náklady silně převyšují provozní výnosy.
Zdravé investice	10	Podnik investuje pouze do rozvoje střediska.
Průměr	33/5=6,6	V tomto kritériu se také silně podepisuje špatná finanční situace firmy.

4. Spokojenost zákazníka (0-13 bodů)

Nepřetržitý růst obrátu	7	V minulém období obrát klesal, ale nyní má v posledních 3 obdobích tendenci růst.
Kvalita a služby odpovídající očekávání	12	Kvalita i služby odpovídají ceně.
Žádné reklamace	12	Středisko má pouze drobné upomínky na chod střediska a drobné reklamace.
Nepřetržitý vzájemný styk se zákazníkem	13	Podnik si zakládá na nepřetržitém styku se zákazníky.
Intenzivní činnost marketingu	11	Pro tuto oblast mají speciálního zaměstnance, který se stará o intenzivní marketing.
Nedostatečný styk se zákazníky	2	Nedostatečný styk se zákazníky je pouze minimální.
Ustrnulý prodejní program	10	Středisko se soustředí pouze na akce spojené s problematikou koní a westernu.
Průměr	67/7= 9,5	Základním cílem společnosti je spokojenost zákazníka, toto kritérium má také velmi dobrý průměr.

5. Služby odpovídající trhu (0-12 bodů)		
Iniciativní výzkum trhu	8	Podnik se zajímá o průběh změn na trhu.
Šířka nabízených služeb	10	Podnik poskytuje ubytovací, stravovací, společensko-kulturní, sportovní i doplňkové služby.
Flexibilita nabídky	10	Podnik poskytuje služby celoročně, podle požadavků klienta.
Opakované zakázky	10	Mnoho zákazníků opakuje svoji návštěvu.
Ustrnutí vývoje	8	Každoročně se obměňují pořádané akce, ale jsou zde i pravidelné akce pořádané každý rok.
Průměr	46/ 5= 9,2	Toto kritérium má také velmi dobré výsledky.

6. Výzkum trhu zacílený na rozvoj podnikání (0-10 bodů)		
Sledování vývoje v pokročilých regionech	10	Podnik má neustálý přehled o novinkách a vývoji na trhu.

Přiblížení tendencí s ohledem na místní poměry	8	Samozřejmostí je ohled na místní poměry, podnik se, ale snaží i o rozvoj a poskytování služeb na širší oblast.
Ocenění zralosti jednotlivých výrobků a služeb	10	Některé poskytované služby si vybudovaly již svou tradici a mají svou cenu.
Výzkum a sledování alternativ pro zralé služby	9	Této problematice se středisko věnuje.
Ustrnutí na současném stavu	4	Podnik se snaží o neustálé inovace a změny, ale finanční stránka je slabší a nedovoluje velké změny.
Průměr	41/5= 8,2	Podnik se snaží o pravidelný průzkum trhu a inovaci služeb.

7. Dostupnost služby (0-12 bodů)		
Blízkost trhu	10	Středisko se nachází asi 15 Km od Kroměříže a asi 20 Km od Uherského Hradiště.
Hlavní dodavatelé dobře dostupní	7	Většina dodavatelů je z uvedených měst.
Dobrá spolehlivá silniční nebo železniční spojení	10	Z Kroměříže jezdí pravidelná autobusová linka, z obou měst vedou cyklostezky.
Sociální klid	12	Středisko je situované v okrajové části malé vesnice.
Dobrá spolupráce s místními úřady	12	S místními úřady nejsou žádné problémy.
Zanedbatelná konkurence trhu	10	Největšími konkurenty jsou rekreační středisko Kamínka Roštín, který se nachází od Kamínek pouze 10 Km, ostatní rekreační střediska jsou vzdálené 35-40 Km.
Průměr	61/ 6= 10,1	Dopravní dostupnost má velice dobré výsledky, podnik je dobře umístěn.

8. Poskytované služby (0-7 bodů)

Společensko-kulturní služby	7	Středisko nabízí velmi zajímavé a atraktivní společensko kulturní služby.
Sportovní služby	6	Sportovní služby se spíše soustředí na jezdeckví a westernové sporty.
Wellness, sauna	7	Jedná se o služby poskytované přímo ve středisku.
Služby poskytované v okolí	6	V blízkém okolí je sportovní hala.
Ubytování, stravování	5	Základní služby jsou soustředěné především na western.
Průměr	31/ 5= 6,2	Toto kritérium získalo nejlepší hodnocení.

9. Reklama a propagace (0-11 bodů)		
Reklama v médiích	10	Spíše regionální významnost, regionální noviny a regionální televize.
Sponzoring	5	Partnery jsou firmy Coca cola, Starobrno, kraj Zlín.
Kvalitní webové stránky	11	Webové stránky jsou přehledné, zajímavé a kvalitní.
Kvalitní katalogy a brožury	10	Velká billboardová kampaň u cest.
Informace jen na webu	7	Informace především z webu.
Průměr	43/5= 8,6	Firma si na reklamě a propagaci střediska dává záležet.

10. Školený a motivovaný personál (0-7 bodů)		
Vnitropodnikové školení usnadňující vykonávat funkci	6	Zaměstnanci podstupují pravidelné přeškolení a podnikové rady pro lepší chod střediska.
Školení podporující dosažení vyšších schopností	3	Zaměstnanci vyšších pozic, mají možnost účastnit se těchto školení.
Pravidelné služební cesty do nabízených lokalit	3	Služební cesty nejsou pravidelné.
Neosobní styk se	4	Styk se zaměstnanci je založen na

zaměstnanci		profesionální úrovni a ne základních společenských pravidlech.
Průměr	16/4= 4	Průměrné výsledky.

Celkem	70,8	VITALITA JE VELMI PRAVDĚPODOBNÁ
---------------	-------------	--

Zdroj: vlastní zpracování

3.3.3 Vývojový námět

Podle průzkumu v předchozí podkapitole, podle Pollakovy metody, bylo dospěno k závěru, že vitalita u rekreačního střediska Kamínka Roštín je téměř zaručena, kdežto u rekreačního střediska Ranč Kostelany je vitalita velmi pravděpodobná.

Pollakova metoda, pozoruje podnik z několika pohledů, které jsou pro podnik různě důležité. Proto teď budou zhodnoceny jednotlivé skupiny. Jako nejdůležitější faktory byly zvoleny spokojenost zákazníků, služby odpovídající trhu a finanční výsledky firmy.

Následující tabulka poskytuje přehled o tom, jak si jednotlivé společnosti stojí v **spokojenosti zákazníků**, která byla zjištěna na základě průzkumu mezi klienty.

Tab. 3. 5 Spokojenost zákazníků

Rekreační středisko	Body	Pořadí
Rekreační středisko Kamínka Roštín	9,7	1.
Rekreační středisko Ranč Kostelany	9,5	2.

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že lépe, co se týče spokojenosti zákazníků, získalo rekreační středisko Kamínka Roštín. Rekreační středisko Ranč Kostelany se umístilo na druhém místě, ale pouze o zanedbatelný rozdíl. Obe rekreační středisko jsou pro klienty spolehlivá střediska, která mají pouze drobné reklamace a stále se snaží zákazníkům nabízet zajímavé a inovované služby. A také je zde kvalita odpovídající očekávání.

Tab. 3. 6 *Dostupnost služeb*

Rekreační středisko	Body	Pořadí
Rekreační středisko Kamínka Roštín	8,9	2.
Rekreační středisko Ranč Kostelany	10,1	1.

Zdroj: vlastní zpracování

Dostupnost služeb je dána především polohou střediska a komunikací, která je spojuje. Z tohoto hlediska je na tom lépe Ranč Kostelany. Kamínka Roštín, mají méně příznivější polohu a především špatný stav komunikace vedoucí ke středisku. U obou středisek jsou samozřejmostí webové stránky a zákaznické linky.

Tab 3. 7 *Finanční výsledky*

Rekreační středisko	Body	Pořadí
Rekreační středisko Kamínka Roštín	5,6	1.
Rekreační středisko Ranč Kostelany	3,6	2.

Zdroj: vlastní zpracování

Pro každou společnost jsou důležité finanční výsledky společnosti. V této kategorii se rekreační středisko Kamínka umístilo na prvním místě. Středisko má velice dobrou finanční základnu a především jeho výhodou je ziskovost. Středisko Ranč Kostelany je na tom co se týče finanční stránky hůře, středisko má také dobrou finanční základnu v provozovateli, ale z pohledu ziskovosti je na tom oproti Kamínkám mnohem hůře.

3.3.4 Vyhodnocení pragmatického modelu měření konkurenceschopnosti

Tab. 3. 8 *Hodnocení vitality podniků*

	Body max.	Kamínka Roštín	Ranč Kostelany
Finanční výsledky	8	5,6	3,6
Uspokojení finančního účastníka	10	7,7	4,8
Kapitálová základna	10	9,6	6,6
Spokojenost zákazníka	13	9,7	9,5

Služby odpovídající trhu	12	10,4	9,2
Výzkum trhu zacílený na rozvoj podnikání	10	8,6	8,2
Dostupnost služeb	12	8,9	10,1
Poskytované služby	7	6	6,2
Reklama a propagace	11	9,8	8,6
Školený a motivovaný personál	7	5	4
Body celkem	100	81,3	70,8

Zdroj: vlastní zpracování

Podle vybraných tří klíčových faktorů se rekreační středisko Ranč Kostelany umístil pouze u jednoho z klíčových faktorů na prvním místě. Toto středisko má slabší hodnocení z důvodu celkem špatné finanční situace, ale jinak si snaží udržet svůj standart a neztrácet své klienty, exkluzivitou svých služeb.

Rekreační středisko Kamínka u Roštína si vedlo mnohem lépe. Ve většině faktorů získalo více bodů než Ranč Kostelany. Kamínka jsou středisko, které má jak dobrou finanční situaci, tak nabízejí velmi širokou škálu služeb, aby přilákaly větší škálu klientů. Podle vybraných tří stěžejních faktorů si vedl také nejlépe. Špatné umístění dosáhl pouze ve třech faktorech a nejhorší body měl v dostupnosti služeb.

Celkové výsledky nedopadly pro ani jedno středisko špatně. Pro Ranč Kostelany sice hůře, kdy u tohoto střediska je životaschopnost velmi pravděpodobná. Kamínka Roštín dopadly o něco lépe, u tohoto střediska je vitalita podniku téměř zaručena. I tak by střediska neměly ustrnout na vývoji a je zapotřebí, aby střediska neustále udržovaly krok s trhem a zaváděly nové služby, které budou důležité v tomto konkurenčním prostředí, aby získaly zákazníky na svou stranu, respektive získaly konkurenční výhodu.

Ranč Kostelany by se měl snažit zpeřít finanční situaci podniku. Například zlepšením nabídky služeb, rozšířit obzor poskytovaných služeb a zvětšit různorodost služeb. Také by byla varianta snížení ceny, a zpřístupnění tak služeb i sociálně slabším klientům. Cena by sice byla nižší, ale rostl by počet klientů a tím by se i zvýšili zisky. Kamínka má nejslabší hodnocení dopravní dostupnost a to by vyřešila investice do příjezdové cesty.

3.4 SWOT analýza

Analýza podniku identifikuje silné a slabé stránky společnosti, příležitosti a hrozby.

3.4.1 SWOT analýza pro rekreační středisko Kamínka

Silné stránky

Za silné stránky organizace je považováno to, v čem organizace vyniká a je schopná předstihnout konkurenci.

- Středisko Kamínka poskytuje svým zákazníkům vysokou kvalitu služeb, které poskytují kvalifikovaní pracovníci.
- Rekreační středisko je umístěno v srdci Chřibských lesů, v okolí se nachází velké množství památek, výletních míst a zajímavostí.
- Středisko poskytuje velké množství různorodých služeb, možností ubytování, pro různé typy klientů.
- Podnik má velmi dobré reference od svých klientů jak na internetu, tak v knize přání a stížností. Stížnosti jsou zde pouze minimálně.
- Velkou silnou stránkou jsou také to, že vlastníkem je prosperující firma RUDOLF JELÍNEK a.s, který patří v současnosti mezi největší výrobce ovocných destilátů na světě. Tato firma se postarala o celkovou rekonstrukci střediska.
- Tradice střediska, zatím ještě není dlouhodobá, ale i tak si již dokázala vybudovat své postavení v silných stránkách společnosti.
- Středisko má nízkou fluktuaci zaměstnanců. Většina zaměstnanců zde pracuje již od otevření po rekonstrukci.
- Středisko spadá pod firmu Rudolf Jelínek, která se stará o její chod, management i strategii.

Slabé stránky

Za slabé stránky střediska jsou považovány nedostatky, které mohou zapříčinit pokles výkonnosti a snížení konkurenceschopnosti.

- Středisko má bohužel pouze regionální významnost.
- Firma se soustředí především na letní sezonu, zimní sezóna je v tomto středisku slabší.
- Mezi velmi slabé stránky střediska patří dopravní dostupnost, středisko je od Roštína vzdálené asi 2 Km, a k středisku vede komunikace, která je ve velmi špatném stavu.

Příležitosti

Pojem příležitost obecně znamená současné nebo budoucí podmínky, které příznivě působí na výkony organizace. Jedná se o příležitosti, které trh nabízí a které mohou podniku přinést výhody.

- V oblasti Chřibských lesů se nachází pouze malý počet stejných nebo podobných firem. Největšími konkurenty jsou rekreační středisko Ranč Kostelany, který se nachází od Kamínek pouze 10 Km, ostatní rekreační střediska jsou vzdálené 25-30 Km.
- Středisko je známo především v regionu Zlín, některé společenské akce jsou proslavené i jiných regionech a středisko se tak pomalu dostává do podvědomí i jiných krajích.
- V Zlínské kraji a především na Kroměřížsku je vyšší nezaměstnanost a proto je zde pracovní síla levnější a dostupnější.
- V oblasti jsou velmi příznivé podmínky pro rozvoj cestovního ruchu.
- Protože středisko vlastní firma Rudolf Jelínek, je velkou příležitostí pro středisko, získávat klientelu prostřednictvím této firmy.
- Středisko prošlo kompletní rekonstrukcí, především restaurace a ubytovací prostory na restauraci, na této rekonstrukci se podílela firma Rudolf Jelínek.
- Další příležitostí je rozšíření poskytovaných služeb.
- Zvýšený zájem o dění v regionu.

Hrozby

Hrozby znamenají potenciální problém, se kterým se podnik v budoucnu může potýkat. Je proto nezbytné, tyto hrozby monitorovat a snažit se jim předcházet.

- Celosvětová krize může snížit počet zákazníků a především tržby.
- V oblasti podobných nebo stejných podniků mnoho není a proto je možný vstup nových konkurentů na trh.
- Inflace
- Rostoucí konkurence
- Středisko se především soustředí na letní sezonu a zimní sezona je slabší, v zimní sezoně je v provozu pouze restaurace.

3.4.2 Bodové hodnocení pro rekreační středisko Kamínka

Pro hodnocení vnitřních a vnějších funkcí společnosti byla stanovena tato hodnotící škála:

Pro silné stránky a příležitosti:

- 4 = extrémně silná
- 3 = velmi silná
- 2 = silná
- 1 = poměrně silná

Pro slabé stránky a ohrožení:

- 4 = extrémně slabá
- 3 = velmi slabá
- 2 = slabá
- 1 = poměrně slabá

Tab. 3. 9 SWOT analýza Kamínka Roštín

Interní analýza

Silné stránky	Bodové ohodnocení
Vysoká kvalita poskytovaných služeb	4
Umístění rekreačního střediska	2
Různorodost služeb	3
Výborné reference	3
Silná finanční základna	4
Vybudovaná tradice	1
Relativně nízká fluktuace zaměstnanců	1
Zpracovaná strategie rozvoje	2

Silné stránky celkem	20
-----------------------------	-----------

Slabé stránky	<i>Bodové ohodnocení</i>
Regionální významnost	-2
Slabá zimní sezóna	-3
Dopravní dostupnost	-4
Slabé stránky celkem	-9

Externí analýza

Příležitosti	<i>Bodové hodnocení</i>
Malý počet stejných nebo podobných firem v okolí	3
Rozšíření se i mimo regionální trh	3
Levná a dostupná pracovní síla	2
Vhodné podmínky pro rozvoj cestovního ruchu	3
Reklama přes Rudolfa Jelínka a.s.	4
Nově zrekonstruované středisko	4
Rozšíření poskytovaných služeb	3
Zvýšený zájem o dění v regionu	2
Příležitosti celkem	24

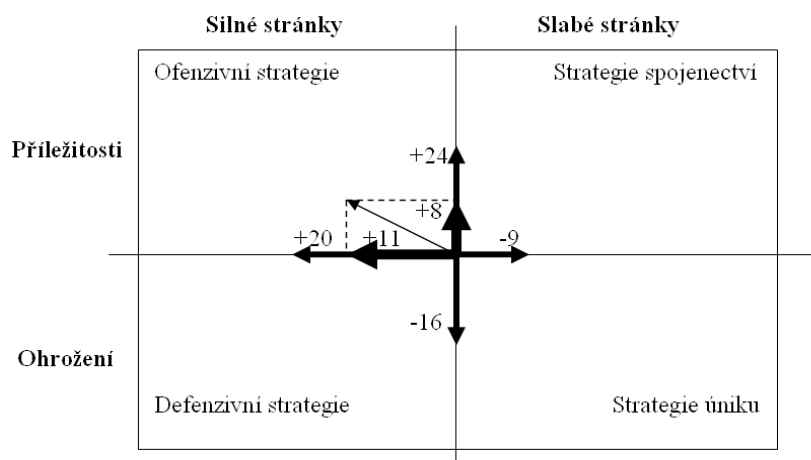
Hrozby	<i>Bodové ohodnocení</i>
Celosvětová krize	-2
Vstup nové konkurence na trh	-1
Inflace	-2
Rostoucí konkurence	-3
Sezónnost	-4
Dopravní dostupnost	-4
Hrozby celkem	-16

Zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky (20) + Slabé stránky (-9) = 11

Příležitosti (24) + Hrozby (-16) = 8

Obr. 3. 3 Bodové hodnocení Kamínka Roštín



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledkem bodového ohodnocení je ofenzivní strategie.

3.4.3 SWOT analýza pro rekreační středisko Ranč Kostelany

Silné stránky

Za silné stránky organizace je považováno to, v čem organizace vyniká a je schopná předstihnout konkurenci.

- Ranč Kostelany poskytuje vysokou kvalitu služeb, které jsou poskytovány na vyšší úrovni a profesionálními pracovníky.
- Poloha střediska je v srdci Chřibských lesů, v okolí se nachází velké množství zajímavostí a památek.
- Podnik má velmi dobré jméno, které je odvozeno od zakládající stavební firmy Mandřák a.s.
- Podnik se pyšní velmi dobrými referencemi.
- Služby poskytované střediskem jsou velmi atraktivní pro velké množství různých klientů, nabízejí od wellness služeb, přes zábavní, relaxační, tak adrenalinové a sportovní služby.

- Středisko je relativně nově zrekonstruované, postaveno bylo teprve v roce 2000.
- Ranč Kostelany poskytuje služby celoročně, v zimním období je zde k dispozici velká jezdecká hala, pro pořádání společenských a zábavných akcí.
- Firma se nachází asi 15 Km od města Kroměříž, asi 20 Km od Uherského hradiště, k středisku vedou cesty 3. třídy a k dispozici jsou dvě velká parkoviště.

Slabé stránky

Za slabé stránky střediska jsou považovány nedostatky, které mohou zapříčinit pokles výkonnosti a snížení konkurenceschopnosti.

- Cena je jednou z nejslabších stránek střediska, ceny jsou velice vysoké, ale přiměřené kvalitě poskytovaných služeb.
- Nabídka ubytování je také omezená, nabízí se především ubytování v hotelu, kde jsou ceny poměrně vysoké nebo v letních měsících je možné ubytování ve stanech.
- Problémy ve vedení byly způsobeny úmrtím zakladatelské rodiny.
- Ve středisku se velice často mění personál.

Příležitosti

Pojem příležitost obecně znamená současné nebo budoucí podmínky, které příznivě působí na výkony organizace. Jedná se o příležitosti, které trh nabízí a které mohou podniku přinést výhody.

- V oblasti Chřibských lesů se nachází pouze malý počet stejných nebo podobných firem. Největšími konkurenty jsou rekreační středisko Kamínka Roštín, který se nachází od Kamínek pouze 10 Km, ostatní rekreační střediska jsou vzdálené 35-40 Km.
- V Zlínské kraji a především na Kroměřížsku je vyšší nezaměstnanost a proto je zde pracovní síla levnější a dostupnější.
- V oblasti jsou velmi příznivé podmínky pro rozvoj cestovního ruchu.
- Další příležitostí je rozšíření poskytovaných služeb.
- V okolí se vystavuje například sportovní hala s posilovnou pro míčové sporty, jako je tenis, badminton nebo malá kopaná.
- K středisku patří velké množství pozemků, které slouží především jako pastviny pro koně.

Hrozby

Hrozby znamenají potenciální problém, se kterým se podnik v budoucnu může potýkat. Je proto nezbytné, tyto hrozby monitorovat a snažit se jim předcházet.

- Velkou hrozbou, která přetrvává je tragické úmrtí vlastnické a zakladatelské rodiny a převod vlastnictví na tehdy ještě nezletilého syna.
- Celosvětová krize snížila počet zákazníků a především tržby.
- V oblasti podobných nebo stejných podniků mnoho není a proto je možný vstup nových konkurentů na trh.
- Inflace.
- Rostoucí konkurence.

3.4.4 Bodové hodnocení pro rekreační středisko Ranč Kostelany

Pro hodnocení vnitřních a vnějších funkcí společnosti byla stanovena tato hodnotící škála:

Pro silné stránky a příležitosti:

- 4 = extrémně silná
- 3 = velmi silná
- 2 = silná
- 1 = poměrně silná

Pro slabé stránky a ohrožení:

- 4 = extrémně slabá
- 3 = velmi slabá
- 2 = slabá
- 1 = poměrně slabá

Tab. 3. 10 SWOT analýza Ranč Kostelany

Interní analýza

Silné stránky	Bodové ohodnocení
Vysoká kvalita poskytovaných služeb	4
Poloha rekreačního střediska	3
Dobré jméno podniku a dobré jméno zakládající firmy	4
Výborné reference	4
Atraktivnost nabízených služeb	3
Nově zrekonstruované středisko	4

Nabídka služeb celoročně	4
Dopravní dostupnost a parkoviště	2
Silné stránky celkem	28

Slabé stránky	<i>Bodové ohodnocení</i>
Cena	-3
Nabídka ubytování	-3
Problémy ve vedení	-4
Nestabilní personál	-2
Slabé stránky celkem	-12

Externí analýza

Příležitosti	<i>Bodové hodnocení</i>
Malý počet stejných nebo podobných firem v okolí	3
Levná a dostupná pracovní síla	2
Vhodné podmínky pro rozvoj cestovního ruchu	3
Rozšíření poskytovaných služeb	4
Výstavba v okolí střediska	4
Velké množství pozemků v okolí	4
Příležitosti celkem	20

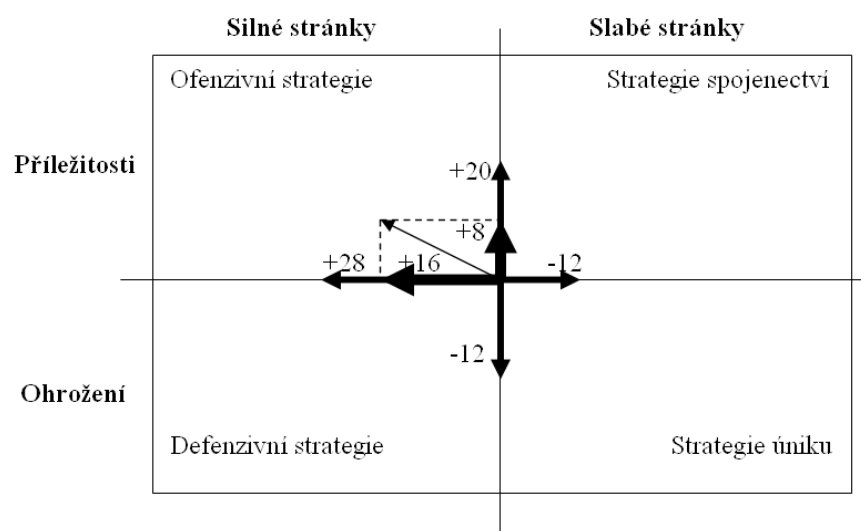
Hrozby	<i>Bodové ohodnocení</i>
Úmrtí rodiny zakladatelů	- 4
Celosvětová krize	- 2
Vstup nové konkurence na trh	- 1
Inflace	- 2
Rostoucí konkurence	- 3
Hrozby celkem	-12

Zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky (28) + Slabé stránky (-12) = 16

Příležitosti (20) + Hrozby (-12) = 8

Obr. 3. 4 Bodové hodnocení Ranč Kostelany



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledkem bodového ohodnocení je ofenzivní strategie.

3.4.5 Vyhodnocení SWOT analýz

Firmy budují své podnikání na základních silných stránkách specifických pro jejich druh podnikání. Oba podniky mají velmi silné postavení na trhu, u svých zákazníků i u dodavatelů. Podniky staví své portfolio na poskytování kvalitních služeb, na různorodosti a na atraktivnosti těchto služeb. Umístění střediska je pro oba podniky také velmi silnou stránkou jelikož se v okolí nevyskytuje velký počet stejných nebo alespoň podobných podniků. Oba podniky mají též výborné reference. Velmi silnou stránkou pro rekreační středisko Kamínka je velmi silná finanční základna, která je vybudovaná na společnosti Rudolf Jelínek.

Každá firma se snaží co nejvíce snížit své slabé stránky, ale i tak se u obou firem nějaké slabé stránky vyskytují. U rekreačního střediska Kamínka jsou to orientace především na letní sezonu a dopravní dostupnost, která je poměrně složitá a komunikace je ve velmi špatném stavu. Pro rekreační areál Ranč Kostelany jsou slabé stránky především cena

poskytovaných služeb a problémy ve vedení, které už jsou poměrně ustálené, ale v předchozích letech byly velmi vážné.

Příležitosti obou podniků jsou podobné, malý počet stejných nebo podobných podniků, levná pracovní a dostupná pracovní síla a vhodné podmínky pro rozvoj cestovního ruchu, jelikož oba podniky nejsou od sebe moc vzdáleny. Ale samozřejmě mají podniky i každý svou specifickou příležitost. Kamínka mají svou velkou příležitost v reklamě, kterou jim poskytuje firma provozovatele a Ranč Kostelany má velkou příležitost ve vlastnictví velkých pozemků a ve výstavbě, která stále probíhá v jeho okolí.

Oba podniky ohrožuje celosvětová krize, která už je mírně na ústupu, ale i tak přetrvává, nižší počet návštěvníků, který se promítá v nižších tržbách. Středisko Kamínku především ohrožuje její dopravní dostupnost a sezónnost poskytovaných služeb. Pro ranč Kostelany je velkou přetrvávající hrozbou úmrtí rodiny zakladatelů.

Oba podniky mají jak své silné i slabé stránky, tak příležitosti a ohrožení, oba podniky se v bodovém ohodnocení umístily v části pro ofenzivní strategii. Což pro ně vyplývá, že by se firmy měly stále snažit zlepšit svoji pozici a budovat si tak silnější konkurenční postavení na trhu.

3.5 Návrhová část

Po provedení analýz bylo zjištěn silnější postavení rekreačního střediska Kamínka Roštín. I tak, ale toto postavení není nejlepší a je co zlepšovat. Proto dalšími návrhy pro zlepšení konkurenčního postavení střediska jsou zlepšení dostupnosti. Toto je velmi vážný problém, který má složité řešení, jelikož příjezdová cesta je ve vlastnictví více osob a případné řešení oprav je složité. Další horší výsledky než Ranč měla Kamínka v poskytovaných službách, Kamínce nejvíce ubližuje, že je situovaná na samotě a všechny služby musí poskytovat sama. Proto by bylo dobré zvážit vybudování dalších doplňkových služeb, například vnitřní tělocvičny, nebo posilovny a wellness služeb. Středisko funguje především v letních měsících a proto by byla potřeba přilákat klienty na nějaké akce konané v zimních měsících, což by zastřešená hala nebo tělocvična poskytovala.

Rekreační areál Ranč Kostelany, co se týče konkurenceschopnosti, je v horším postavení než Kamínka. Návrhy, které by pomohly areálu zlepšit konkurenceschopnost jsou třeba zlepšení dostupnosti služeb pro větší klientelu lidí, cena služeb jak ubytovacích, tak stravovacích je zde docela vysoká a nepřiláká tak dostatek klientů, proto by bylo řešením snížit ceny nebo poskytovat nějaké slevové akce, které by přinesly středisku zisk. A další možností by bylo rozšíření služeb, areál má dobré zázemí pro pořádání koncertů a dalších zajímavých akcí, které by přilákali klientelu.

4 ZÁVĚR

Z pohledu klienta jsou rekreační střediska Ranč Kostelany a rekreační středisko Kamínka Roštín velmi atraktivní místa, které nabízí velkou řadu možností a příležitostí v oblasti cestovního ruchu. Obě střediska poskytují základní služby v rámci cestovního ruchu a také velké množství různorodých doplňkových služeb. Při vytvoření této diplomové práce se potvrdily výborné podmínky pro cestovní ruch, kulturně – historický potenciál v okolí obou středisek, vynikající přírodní podmínky i ostatní turistické atraktivity. Obě střediska mají, ale pouze regionální význam.

Při analýze konkurenceschopnosti, se soustředila pozornost na spokojenost všech zákazníků. Proto je při analýzách zohledňován pohled zákazníka a to co je pro klienty nejdůležitější.

Při provádění jednotlivých analýz bylo dospěno k závěru, že obě střediska mají velmi podobný potenciál. Střediska od sebe nejsou vzdáleny daleko, proto jsou ohrožovány podobnými jevy, co se týče konkurenceschopnosti jiných podniků, dodavatelů i odběratelů. Oproti sobě, ale stojí v konkurenční výhodě rekreační areál Kamínka Roštín z důvodu lepší finanční situace a především v ziskovosti, rekreační areál Ranč Kostelany se nějakou dobu potýká s neziskovostí i když, jeho situace se v posledních letech zlepšuje. Dále si také lépe stojí Kamínka v situaci poskytovaných služeb, Ranč Kostelany poskytuje velké množství různorodých služeb, ale jejich doprovodný program se spíše soustředí na jezdeckví a western, kdežto Kamínka poskytují větší množství různorodosti služeb.

Výhodou rekreačního střediska Kostelany je pouze její dostupnost, která je oproti Roštínu, lépe situovaná k větším městům a především je umístěna u komunikace 3. třídy, kdežto Kamínka Roštín jsou umístěna v lese a jsou přístupné pouze po polní komunikaci, která je ve velmi špatném stavu.

Po vypracování této práce bylo zjištěno, že lepší konkurenční postavení má rekreační středisko Kamínka Roštín, ale rekreační středisko Ranč Kosletany nemá oproti tomuto areálu, tak špatné postavení a proto by se měli obě střediska dále snažit co nejlépe uspokojit své klienty a neustrnout na vývoji.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knihy, příspěvky ve sborníku, tištěné periodika:

BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997. 123 s. ISBN 80-85943-41-7.

BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 276 s. ISBN 802471535X.

ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti*. 1. vyd. Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.

DIRCEU, M. *The Complete Total Competitiveness Theory*. Dog Ear Publishing, 2010. 468 s. ISBN 9781608446001.

HESKOVÁ, M. *Cestovní ruch pro vyšší odborné školy a vysoké školy*. Praha: Grada Publishing, 2006. 224 s. ISBN 80-7168-948-3.

HORNER, S. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Praha: Grada Publishing, 2003. 486 s. ISBN 80-2470-202-9.

JIRÁSEK, J. *Konkurenčnost: vítězství a porážky na kolbišti trhu*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2001. 101 s. ISBN 80-86419-11-8.

JIRÁSEK, J. *Transformační řízení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. 288 s. ISBN 80-8562-371-4.

KOTLER, P. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1042 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

MIKOLÁŠ, Z. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 185 s. ISBN 80-247-1277-6.

PÁSKOVÁ, M.; ZELENKA, J. *Výkladový slovník cestovního ruchu*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2002. 448 s. ISBN 80-239-0152-4.

PETŘÍKOVÁ, R.: *Český systém řízení*. Moderní řízení, 2006, č. 3, s. 9-11. ISSN 0026-8720.

POLLAK, H. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 122 s. ISBN 80-7179-803-7.

PORTET, M. E. *Konkurenční výhoda*. Victoria Publishing, 1993. 626s. ISBN 80-856-0512-0.

SEDLÁČKOVÁ, H. BUCHTA, K. *Strategická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-717-9367-1.

VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 80-2472-721-8.

VEBER, J. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

VEBER, J. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Grada Publishing, 2008. 311 s. ISBN 80-2472-409-X.

VITURKA, M. *Konkurenceschopnosti regionu, možnosti jejího hodnocení a stimulace*. Sborník z X. Mezinárodního kolokvia o regionálních vědách. Brno: ESF MU, 2007.

Elektronické publikace:

Daky.estranky.cz [online]. 2005 - 2009 [cit. 2010-02-20]. Co je to strategie a strategické řízení. Dostupné z WWW: <<http://www.daky.estranky.cz/stranka/strategicke-rizeni>>.

EUNECO.COM. *Historie rekreačního areálu Kamínka Roštín*. [online]. 2003. Dostupný z WWW: <<http://www.kaminka.cz/rekreace-nabidka-historie.php>>

MARČAN, M. *Uplatňování definice malého a středního podniku (MSP)* [online]. 2009. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/files/dokumenty/Definice-MSP-010509.pdf>>.

STŘELEČ, Jiří. *Vlastní cesta: Porterův model konkurenčních sil* [online]. c2006- 2009 [cit. 2010-01-06]. Dostupný z WWW:<<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/porteruv-modelkonkurencnich-sil/>>.

VRTENOVÁ, L. *Konkurence – Teoretické a praktické aspekty*. [online]. 2009. Dostupný z WWW: <http://www.vspj.cz/kokurence2009/sbornik_konkurence_2009.pdf/>.

ZEMPLINEROVÁ, A. *Konkurence – Teoretické a praktické aspekty*. [online]. 2009. Dostupný z WWW: http://www.vspj.cz/kokurence2009/sbornik_konkurence_2009.pdf/

SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

Obr. 2. 1	Schéma konkurence z mikroekonomického pohledu	15
Obr. 2. 2	Hybné síly konkurence v odvětví	17
Obr. 2. 3	Model sil působících na konkurenční strategií dle J. Jiráska	18
Obr. 2. 4	Schéma konkurenceschopnosti – IDINMOSU.....	24
Obr. 2. 5	SWOT Analýza	33
Obr. 2. 6	Využití SWOT Analýzy při koncipování strategie	34
Obr. 2. 7	Perspektivy v BSC	38
Obr. 2. 8	Matice BCG	40
Obr. 3. 1	Chříby	48
Obr. 3. 2	Porterův model konkurenčních sil rekreačních středisek Kamínka a Kostelany...	52
Obr. 3. 3	Bodové hodnocení Kamínka Roštín	69
Obr. 3. 4	Bodové hodnocení Ranč Kostelany.....	73
Tab. 2. 1	Konkurenční strategie podle Portera	19
Tab. 2. 2	Cílových bodů	29
Tab. 2. 3	PEST faktory	41
Tab. 3. 1	Faktory konkurence	49
Tab. 3. 2	Přehled rekreačních středisek	51
Tab. 3. 3	Hodnocení vitality Kamínka Roštín	53
Tab. 3. 4	Hodnocení vitality Ranč Kostelany	57
Tab. 3. 5	Spokojenost zákazníků	62
Tab. 3. 6	Dostupnost služeb	63
Tab. 3. 7	Finanční výsledky	63
Tab. 3. 8	Hodnocení vitality podniků	63
Tab. 3. 9	SWOT analýza Kamínka Roštín	67
Tab. 3. 10	SWOT analýza Ranč Kostelany	71

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29. května 2011

.....
Jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Cvrčovice 12, Zdounky 768 02

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Mapy Chřibských lesů

Příloha č. 2 Fotodokumentace Chřibských lesů

Příloha č. 3 Fotodokumentace rekreační středisko Kamínka Roštín

Příloha č. 4 Fotodokumentace rekreační středisko Ranč Kostelany